

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHO.

ELABORADO POR: JENNY LILIANA SERNA VILLA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

ESCUELA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS – ECJP

BOGOTÁ, COLOMBIA 2018

***“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL
DERECHO”***

ELABORADO POR: JENNY LILIANA SERNA VILLA

Monografía

Directora: Angélica Gavidia Pacheco

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

ESCUELA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS – ECJP

BOGOTÁ, COLOMBIA 2018

Dedicatoria

Esta Monografía la dedico a mis Padres Gustavo Serna Giraldo y María Amparo Villa Vélez, quienes siempre me han ofrecido su apoyo incondicional e inculcaron en mí los principios de responsabilidad, disciplina, rectitud como pilares fundamentales para ser una gran persona y excelente profesional.

A mis hermanos y demás familiares por su apoyo y beneplácito de los logros obtenidos en mi vida profesional y personal.

Jenny Liliana Serna Villa

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Abierta y A distancia, a todo el grupo de docentes y de manera muy especial a mi tutora de monografía la Doctora Angélica María Gavidia Pacheco, quien me brindó su apoyo y orientación en la elaboración de la presente monografía.

Muchas gracias por la motivación y acompañamiento hasta la culminación satisfactoria del presente trabajo.

Jenny Liliana Serna Villa.

Tabla de Contenido

Resumen.....	1
Abstrac.....	3
Introducción.....	5
 1. Marco Conceptual y Teórico.....	 9
1.1 Decreto 1083 de 2015, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.....	9
1.2 (Decreto 1227 de 2005, art. 75) ARTÍCULO 2.2.10.8.....	10
1.3 (Decreto 1227 de 2005, art. 76) ARTÍCULO 2.2.10.9.....	10
1.4 (Decreto 1227 de 2005, art. 77) ARTÍCULO 2.2.10.10.....	11
1.5 (Decreto 1227 de 2005, art. 78) ARTÍCULO 2.2.10.11.....	11
1.6 (Decreto 1227 de 2005, art. 79) ARTÍCULO 2.2.10.12.....	12
1.7 (Decreto 1227 de 2005, art. 80). ARTÍCULO 2.2.10.13.....	12
1.8 (Decreto 1227 de 2005, art. 81) ARTÍCULO 2.2.10.14.....	13
1.9 (Decreto 1227 de 2005, art. 82) ARTÍCULO 2.2.10.15.....	13
1.10 (Decreto 1227 de 2005, art. 83) ARTÍCULO 2.2.10.16.....	14
1.11 (Decreto 1227 de 2005, art. 84) ARTÍCULO 2.2.10.17.....	15
 2. Descripción Del Instrumento Todas Las Variables.....	 16
 3. Teorías sobre clima organizacional.....	 22
3.1. Rensis Liker.....	23
3.2. Maslow.....	23

3.3. Litwin y Stringer (1968).....	24
3.4. Morse y Reimer (1956).....	24
3.5. Goncalves (1997).....	24
3.6. Chiavenato (1990).....	25
Justificación.....	27
4. Variables Metas y /o propósito, Acciones a implementar.....	28
4.1. Variable Capacidad Profesional.....	29
4.1.1. Meta y/o propósito.....	29
4.1.2. Acciones a implementar.....	28
4.2. Variable Estilo De Dirección.....	32
4.2.1. Meta y/o propósito.....	33
4.2.2. Acciones a implementar.....	35
4.3. Variable Trabajo en Grupo/Equipo.....	37
4.3.1. Meta y/o propósito.....	38
4.3.2. Acciones a implementar.....	40
4.4. Variable de Orientación Organizacional.....	45
4.4.1. Meta y/o propósito.....	45
4.4.2. Acciones a implementar.....	46
4.5. Variable Administración del Talento Humano.....	50
4.5.1. Meta y/o propósito.....	52
4.5.2. Acciones a implementar.....	53
4.6. Variable Medio Ambiente Físico.....	55
4.6.1. Meta y/o propósito.....	55

4.6.2. Acciones a implementar.....	56
4.7. Variable Comunicación E Integración.....	57
4.7.1. Meta y/o propósito.....	58
4.7.2. Acciones a implementar.....	59
Objetivo General.....	64
Objetivos Específicos.....	64
Pregunta Problema.....	64
Problemática.....	65
Aspectos Metodológicos.....	67
Tabla 1. Descripción del Instrumento de Todas las Variables.....	70
Tabla 1.1. Orientación Organizacional.....	72
Tabla 1.2. Administración Talento Humano.....	73
Tabla 1.3. Estilo de Dirección.....	74
Tabla 1.4. Comunicación e Integración.....	75
Tabla 1.5. Trabajo en Equipo.....	76
Tabla 1.6.Capacidad Profesional.....	77
Tabla 1.7. Medio Ambiente Físico.....	78
Grafica 1. Percepción General.....	80
Grafica 2. Comparativo 2013-2015.....	81
Recomendaciones Generales.....	82
Bibliografía.....	87

Resumen

La investigación realizada como tema principal de la presente monografía “El Clima Organizacional en el Ministerio de Justicia y del Derecho” Pretende mostrar cuál es la percepción de los servidores públicos frente a su entorno laboral obtenido como resultado de la aplicación del Instrumento diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP para evaluar el Clima Organizacional en las instituciones públicas del Estado Colombiano.

Posteriormente y a partir de los resultados obtenidos, el clima organizacional será intervenido y mejorado mediante el análisis de las variables que presentan mayor impacto, al igual que establecer las causas que impiden el desarrollo de un entorno laboral equilibrado, y saludable, donde la comunicación se convierte en una herramienta infalible para el éxito de las acciones propuestas, teniendo en cuenta que un clima organizacional inestable afecta el normal desarrollo de las de las instituciones; razón por la cual se hace necesario trabajar en el buen progreso de las mismas acompañado de una comunicación asertiva que permita a las personas establecer una relación de confianza y credibilidad, potenciando las relaciones entre jefes y colaboradores; con la finalidad de que esta sinergia redunde en un aumento en la motivación y en el sentido de pertenencia hacia la Institución a la cual se encuentra vinculado el colaborador y /o funcionario.

Las organizaciones están cambiando de forma constante por diferentes factores la globalización de las economías, avances tecnológicos, nuevas tendencias administrativas,

diversidad cultural, crisis sociales, políticas entre otras; lo que hace necesario estar en constante evolución en la aplicación de acciones, estrategias, planes y programas; basados en las teorías de

Los intelectuales que a través de su trabajo investigativo nos brindan las herramientas que contribuyen a que las instituciones logren sus metas y objetivos, en nuestro caso personas que laboren en condiciones más armoniosas, positivas y felices en ambientes adecuados y saludables. Está a partir del análisis del resultado y la mejora de las siguientes siete variables: Orientación Organizacional, Administración del talento humano, Estilo de dirección, Comunicación e integración, Trabajo en grupo, Capacidad profesional, Medio ambiente físico.

Por esta razón mediante el presente trabajo el cual que he titulado “El clima organizacional en el Ministerio de Justicia y del Derecho”, plasmaré algunas recomendaciones y lineamientos que permitan la implementación de buenas prácticas durante el desarrollo de las diferentes acciones, estrategias, planes, programas y proyectos, que ayuden a obtener un mejor clima organizacional para los funcionarios del Ministerio de Justicia y de Derecho.

Palabras claves: Administración del Talento Humano, Clima Organizacional, Comunicación Asertiva, Sector Público, Diversidad Cultural, Cambio organizacional, Adaptación al cambio,

Abstract

The research carried out as main topic of this monograph "The organizational climate at the Ministry of Justice and Law" aims to show which is the perception of the public servants in relation to their work environment, obtained as a result of the application of an instrument designed by the Administrative Department of the Public Service-DAFP to evaluate the organizational climate in public institutions of the Colombian State.

Subsequently, and based on the results obtained, the organizational climate will be intervened and improved by analyzing the variables that have the greatest impact, as well as establishing the causes that impede the development of a balanced and healthy work environment, where communication becomes an infallible tool for the success of the proposed actions, taking into account that an unstable organizational climate affects the normal development of the Institutions; for this reason it is necessary to work in the good progress of them accompanied by an assertive communication that allows people to establish a relationship of trust and credibility, enhancing the relations between chiefs and employees; in order that this synergy will result in an increase in motivation and sense of belonging to the Institution to which the employee is linked.

Organizations are changing frequently due to different factors: the globalization of the economies, technological advances, new administrative trends, cultural diversity, social and political crisis; for which it is necessary to be evolving constantly in the implementation of actions, strategies, plans and programs; based on the theories of

The intellectuals who through their investigative work provide us with the tools that help the institutions achieve their goals and objectives, in our case people who work in more harmonious, positive and happy conditions in appropriate and healthy environments. This is based on the analysis of the result and the improvement of the following seven variables: Organizational Orientation, Human Capital Management, Direction Style, Communication and Integration, Team Work, Professional Ability, Physical Environment.

For this reason through this work titled "The Organizational Climate at the Ministry of Justice and Law", I will give some recommendations and guidelines that allow the implementation of good practices during the development of the different actions, strategies, plans, programs and projects, that will help to get a better organizational climate for the employees of the Ministry of Justice and of Law.

Key words: Human Capital Management, Organizational Climate, Assertive Communication, Public Sector, Cultural Diversity, Organizational Change, Adaptation to Change

Introducción

Este trabajo el cual he decidido llamar, “*El clima organizacional en el Ministerio de Justicia y del Derecho*” Esta desarrollado a través del método descriptivo, el cual pretende mostrar que a partir de los diagnósticos obtenidos como resultado de la aplicación del Instrumento diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP, para evaluar el Clima organizacional, el cual permite medir la percepción de los servidores públicos del Ministerio de Justicia y del Derecho frente a su entorno laboral, sirve de punto de partida para iniciar un proceso de cambio debido a los resultados poco favorables en algunos ítems, como resultado de esta aplicación.

Escenario que requiere de un cambio inmediato, donde el uso de los recursos existentes como procesos, planes, programas y proyectos establecidos en la entidad se convierten en medios claves para ser integrados con nuevas acciones, lineamientos y estrategias que permitan mejorar las falencias y causas que impiden el desarrollo de un entorno laboral equilibrado y saludable, donde el manejo de una buena comunicación se convierte en una herramienta acertada para asegurar el éxito de las acciones propuestas, toda vez que un entorno laboral en condiciones inadecuadas afecta directamente el buen desarrollo de las organizaciones; por lo tanto la ejecución de estas acciones y estrategias con la conducción de una comunicación asertiva, permite a las personas tener una relación basada en la confianza y credibilidad, además de aumentar el sentido de pertenencia, de sentirse a gusto en la institución para la que laboran, todo esto mediante el desarrollo de actividades que tienen como fin común generar bienestar al servidor público.

De acuerdo a lo expuesto es sencillo afirmar que las organizaciones cambian de forma constante como resultado de los efectos y/o consecuencias de escenarios externos e internos. Externos difíciles de prever y controlar como la globalización de las economías, crisis económicas, avances tecnológicos, características demográficas (sexo, edad, educación, etc.), presión social o política, tendencias sociales, diversidad cultural, cambio de administración entre otras, escenarios internos como el desequilibrio organizativo, inadecuada ubicación, alta rotación de personal, contratación de líderes con competencias comportamentales anacrónicas, bajo rendimiento en la productividad del recurso humano, insuficiente en la comunicación, lentitud en las decisiones, cambios de personal, insatisfacción por parte de los integrantes de la organización, inadecuada distribución en las cargas laborales, incorrecta elaboración y mal uso de los manuales específicos de funciones, ausencia en controles y supervisión administrativa, obsolescencia técnica o tecnológica que a diferencia de las externas, estas sí, permiten una intervención directa.

Intervención viable mediante la implementación de algunas acciones, lineamientos y estrategias como complemento a los sistemas ya establecidos por la institución como los procesos, procedimientos, planes , programas, y mediante el uso efectivo y más eficiente de los recursos, programas de bienestar, estímulos e incentivos, herramientas e instrumentos como la evaluación del desempeño laboral, acuerdos de gestión, medios audiovisuales(tecnológicos), controles y seguimientos administrativos y directivos con la única finalidad de mejorar el clima organizacional de los servidores públicos del Ministerio de Justicia y del Derecho, propósitos que hacen necesario estar en constante evolución en la aplicación de las diferentes acciones, tácticas y estrategias basadas en las teorías de los intelectuales quienes a través de su trabajo investigativo brindan las herramientas que asisten a las instituciones para obtener sus metas y

objetivos, en este caso conseguir que los funcionarios del Ministerio laboren en condiciones más armoniosas, positivas, en un entorno más adecuado y saludable.

(Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez 2008)

Definen el cambio organizacional “como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Según las definiciones anteriores frente al cambio organizacional para el desarrollo y el logro del objetivo de esta monografía, es importante tener claridad en la definición de cambio organizacional, tanto en las variaciones producidas en los diferentes niveles o elementos de la organización como un sistema social complejo, abierto y en desarrollo constante, generado por causas externas o internas, es decir que el cambio puede estar dado de acuerdo al nivel por movimientos en su estructura, en la tecnología, la estrategia, la cultura, cambios subjetivos, de personas o geográficos entre otros, razón por la cual existen diferentes tipos de cambios a partir del sujeto dados desde lo individual, lo grupal, organizacional y lo social, además siendo conscientes de que los cambios no son iguales, ni ocurren en condiciones similares, sino que cada uno está dado por características y situaciones determinadas, partiendo desde la individualidad y la subjetividad de las personas es pertinente entender que esta situación hace más complejo y difícil este proceso.

Por lo tanto para lograr se aminoren o desaparezcan las causas internas que impiden el desarrollo de un entorno laboral idóneo, basado en una aplicación constante de acciones, apoyadas y sustentadas en la normativa vigente que contribuye en la tarea de mejorar el clima laboral a través de los deberes y derechos institucionales, además de estímulos dirigidos a los

funcionarios con la intención de establecer a un mejor ambiente laboral y tener funcionarios más motivados durante su participación en el alcance de las metas organizacionales; es significativo y necesario sustentar estas acciones en las teorías de autores tan relevantes en el tema organizacional como Rensis Likert, Herzberg, Maslow, Litwin y Stringer, Morse y Reimer, Goncalves, Colín Powell quienes en su saber intelectual proponen las ayudas y herramientas necesarias para afrontar los retos que nos imponemos en el día a día, no sólo nos ayudan a pensar e imaginar, sino también a dar inicio a la construcción de un escenario laboral equilibrado y saludable.

Marco Conceptual y Teórico

Decreto 1083 de 2015, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

“(…) De acuerdo a lo establecido en el Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública y según lo determinado en el Decreto 1227 de 2005, art. 74) ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. Y de conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

1. Medir el clima organizacional, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
3. Preparar a los pre-pensionados para el retiro del servicio.
4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
5. Fortalecer el trabajo en equipo.
6. Adelantar programas de incentivos.

Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación.

(Decreto 1227 de 2005, art. 75)

ARTÍCULO 2.2.10.8 Planes de incentivos. Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

(Decreto 1227 de 2005, art. 76)

ARTÍCULO 2.2.10.9 Plan de incentivos institucionales. El jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los estímulos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.

Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos. En todo caso los incentivos se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política y la ley.

Parágrafo. Se entenderá por equipo de trabajo el grupo de personas que laboran en forma interdependiente y coordinada, aportando las habilidades individuales requeridas para la consecución de un resultado concreto, en el cumplimiento de planes y objetivos institucionales.

Los integrantes de los equipos de trabajo pueden ser colaboradores de una misma dependencia o de distintas dependencias de la entidad.

(Decreto 1227 de 2005, art. 77)

ARTÍCULO 2.2.10.10 Otorgamiento de incentivos. Para otorgar los incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la evaluación de los resultados del trabajo en equipo; de la calidad del mismo y de sus efectos en el mejoramiento del servicio; de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo. Parágrafo. El desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción de Gerencia Pública, se efectuará de acuerdo con el sistema de evaluación de gestión prevista en el presente Título. Los demás empleados de libre nombramiento y remoción serán evaluados con los criterios y los instrumentos que se aplican en la entidad para los empleados de carrera.

(Decreto 1227 de 2005, art. 78)

ARTÍCULO 2.2.10.11 Procedimiento. Cada entidad establecerá el procedimiento para la selección de los mejores empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, así como

para la selección y evaluación de los equipos de trabajo y los criterios a seguir para dirimir los empates, con sujeción a lo señalado en el presente Título. El mejor empleado de carrera y el mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, serán quienes tengan la más alta calificación entre los seleccionados como los mejores de cada nivel.

(Decreto 1227 de 2005, art. 79)

ARTÍCULO 2.2.10.12 Requisitos para participar de los incentivos institucionales. Los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos institucionales: 1. Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un (1) año. 2. No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección. 3. Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.

(Decreto 1227 de 2005, art. 80)

ARTÍCULO 2.2.10.13 Plan de Incentivos para los equipos de trabajo. Para llevar a cabo el Plan de Incentivos para los equipos de trabajo, las entidades podrán elegir una de las siguientes alternativas:

1. Convocar a las diferentes dependencias o áreas de trabajo de la entidad para que postulen proyectos institucionales desarrollados por equipos de trabajo, concluidos en el año inmediatamente anterior.

2. Establecer, para el año siguiente, áreas estratégicas de trabajo fundamentadas en la planeación institucional para ser desarrolladas por equipos de trabajo a través de proyectos previamente inscritos, bajo las condiciones y parámetros que se establezcan en el procedimiento de la entidad.

(Decreto 1227 de 2005, art. 81)

ARTÍCULO 2.2.10.14 Requisitos de los equipos de trabajo. Los trabajos presentados por los equipos de trabajo deberán reunir los siguientes requisitos para competir por los incentivos institucionales:

1. El proyecto u objetivo inscrito para ser evaluado debe haber concluido.
2. Los resultados del trabajo presentado deben responder a criterios de excelencia y mostrar aportes significativos al servicio que ofrece la entidad.

(Decreto 1227 de 2005, art. 82)

ARTÍCULO 2.2.10.15 Reglas generales para la selección de los equipos de trabajo. Para la selección de los equipos de trabajo que serán objeto de incentivos se tendrán en cuenta como mínimo las siguientes reglas generales:

1. Todos los equipos de trabajo inscritos que reúnan los requisitos exigidos deberán efectuar sustentación pública de los proyectos ante los empleados de la entidad.
2. Se conformará un equipo evaluador que garantice imparcialidad y conocimiento técnico sobre los proyectos que participen en el plan, el cual será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificar. Para ello se podrá contar con empleados de la entidad o con expertos externos que colaboren con esta labor.
3. Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito, con base en las evaluaciones obtenidas.
4. El jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido en el Plan Institucional de Incentivos y con el concepto del equipo evaluador, asignará, mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios al mejor equipo de trabajo de la entidad.
5. A los equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar se les asignarán los incentivos no pecuniarios disponibles que éstos hayan escogido según su preferencia.

Parágrafo 1. Las oficinas de planeación o las que hagan sus veces, apoyarán el proceso de selección de los mejores equipos de trabajo de la entidad. Parágrafo 2. El plazo máximo para la selección, proclamación y entrega de los incentivos pecuniarios y no pecuniarios a los equipos de trabajo y a los mejores empleados, será el 30 de noviembre de cada año.

(Decreto 1227 de 2005, art. 83)

ARTÍCULO 2.2.10.16 Seccionales o regionales. En las entidades donde existen seccionales o regionales se seleccionará, conforme con las reglas establecidas en este decreto, al

mejor empleado de cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la regional o seccional, quienes tendrán derecho a participar en la selección del mejor empleado de la entidad.

(Decreto 1227 de 2005, art. 84)

ARTÍCULO 2.2.10.17 Responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces en los programas de bienestar. Con la orientación del Jefe de la entidad será responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces, la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar, para lo cual contarán con la colaboración de la Comisión de Personal (...)"

Basados en la normatividad anterior y definido el clima laboral como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento y con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en el Decreto 1083 de 2015, el Ministerio de Justicia y del Derecho en su Plan de Desarrollo de Talento Humano - PDTH 2015, estableció la necesidad de realizar la Medición de Clima Laboral.

Descripción del Instrumento de Todas las Variables

Es así como el Grupo de Gestión Humana, utilizó el Instrumento diseñado por Departamento Administrativo de la Función Pública para evaluar el Clima organizacional, el cual permite medir cuál es la percepción de los servidores frente a su entorno laboral.

El instrumento para medir el Clima Laboral de las entidades públicas consta de siete (7) variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems: Orientación Organizacional; Administración del talento humano; Estilo de dirección, Comunicación e integración, Trabajo en grupo, Capacidad profesional y Medio ambiente físico.

El instrumento para medir Clima organizacional está dirigido a una población de 300 funcionarios de planta de todas las dependencias y de los cinco niveles ocupacionales: asistencial, técnico, profesional, asesor y directivo, reportados con corte a 7 de diciembre de 2015, en el Ministerio de Justicia y del Derecho.

Desde la antigüedad el hombre ha tenido que trabajar para poder sobrevivir y con el pasar del tiempo las actividades laborales se ha hecho cada vez más especializadas, lo cual ha conllevado a un nivel de exposición del riesgo laboral mucho más específico, lo que implica que el trabajador puede sufrir un accidente o contraer una enfermedad en ocasión del trabajo, pudiendo presentarse una perdida temporal o permanente de la salud, razón por la cual las organizaciones además de lo anteriormente expuesto, también deben garantizar las condiciones de seguridad y salud adecuadas, y los trabajadores deben velar por el cuidado de su salud con el fin de evitar los accidentes y reducir las enfermedades de origen laboral.

Es importante recalcar que el principal fin de la seguridad y salud en el trabajo es garantizar el bienestar, la salud y las condiciones laborales de los individuos en una

organización, procurando el bienestar físico, mental y social de la población trabajadora, al igual que se busca establecer y sostener un medio ambiente de trabajo seguro y sano, lo cual implica muchos otros beneficios como por ejemplo: mejoramiento del clima organizacional afectando positivamente la percepción de los trabajadores respecto a la preocupación de la organización por su bienestar, salud física y mental.

Algunas organizaciones no tienen conocimiento ni han identificado la exposición a los riesgos que sus trabajadores tienen, sólo hasta que se materializan, y afectan las condiciones de salud y seguridad de los individuos, generando consecuencias que afectan no solo al trabajador sino a la organización, el entorno social y familiar del afectado.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) reporta que anualmente en el mundo mueren 2,3 millones de personas por causa de accidentes o enfermedades laborales, por lo cual es importante que las organizaciones fijen controles efectivos a los riesgos laborales relacionados con las actividades que sean realizadas, lo realmente importante es crear un programa efectivo en la prevención de los accidentes de trabajo y la reducción de las enfermedades laborales, para lo cual se debe garantizar seguridad, protección y atención integral a los trabajadores para que logren desempeñar las actividades de forma mucho más productividad.

El Ministerio de Justicia y del Derecho es consciente, que cuando una organización desarrolla y aplica un sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo, se logran beneficios como: la mejora en la calidad del clima organizacional mayor satisfacción de los trabajadores, aumento de la productividad y la calidad en productos y servicios ofrecidos, por lo tanto el Ministerio se ajusta y aplica las siguientes medidas a nivel organizacional:

1. Define, firma y divulga la política de Seguridad y Salud en el Trabajo a través de documento escrito, el cual proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos.
2. Asigna y Comunica las responsabilidades específicas en Seguridad y Salud en el Trabajo a todos los niveles de la organización, incluida la alta dirección.
3. Se rinde cuentas al interior de la organización y a quienes se les hayan delegado responsabilidades en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en relación con su desempeño.
4. Define y asigna los recursos financieros, técnicos y el personal necesario para el diseño, implementación, revisión evaluación y mejora de las medidas de prevención y control, para la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo y también, para que los responsables de la seguridad y salud en el trabajo en la organización.
5. Cumple con los requisitos normativos aplicables para garantizar que opera bajo el cumplimiento de la normatividad nacional vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo.
6. Adopta las disposiciones efectivas para desarrollar las medidas de identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos y establecimiento de controles que prevengan daños en la salud de los trabajadores y/o contratistas.
7. Diseña y desarrolla un plan de trabajo anual para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, en concordancia con los estándares mínimos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales.

8. Implementa y desarrolla actividades de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, así como de promoción de la salud en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de conformidad con la normatividad vigente.
9. Asegura la adopción de medidas eficaces que garanticen la participación de todos los trabajadores y sus representantes ante el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, en la ejecución de la política y también que estos últimos funcionen y cuenten con el tiempo y demás recursos necesarios.

Para lo cual se apoya en las siguientes ramas interdisciplinarias:

- La medicina del trabajo: dedicada al estudio de las enfermedades y los accidentes que se producen por causa o consecuencia de la actividad laboral, así como las medidas de prevención que deben ser adoptadas para evitarlas o aminorar sus consecuencias desde el punto medico diagnóstico.
- La ergonomía se basa en el estudio de las condiciones de adaptación de un lugar de trabajo y las características físicas y psicológicas del trabajador.
- La psicología organizacional: se da la tarea de analizar todo el comportamiento del ser humano en el desenvolvimiento que tiene en el mundo laboral a nivel individual, grupal y de organización.
- La higiene industrial: se encarga preventivamente del estudio de las condiciones del medio ambiente de trabajo, identificando, evaluando y controlando los factores de riesgo laboral que ocasionan enfermedades a la población trabajadora.
- Seguridad Industrial: tienen por objetivo la prevención que se ocupa de dar seguridad o directrices generales para el manejo o la gestión de riesgos en el sistema.

Es así como el Ministerio de Justicia y del Derecho cumple con el fin principal de la seguridad y salud en el trabajo el cual se encamina en garantizar el bienestar, la salud y buenas condiciones laborales para sus funcionarios, procurando el bienestar físico, mental y social en un escenario sano y seguro lo que redunda en un incremento en la mejora del clima organizacional afectando positivamente la precepción de los trabajadores. A continuación se describen algunas actividades realizadas por el Ministerio de Justicia y del Derecho para asegurar y un buen funcionamiento en el Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo:

- ✓ Realizar el diagnóstico inicial del SG-SST
- ✓ Planeación del SG-SST y elaborar plan de trabajo anual del SG-SST
- ✓ Establecer los objetivos del SG-SST
- ✓ Asignar y comunicar las responsabilidades del SG-SST
- ✓ Identificar requisitos normativos aplicables
- ✓ Caracterización de procesos
- ✓ Elaborar y aprobar la documentación del SG-SST
- ✓ Identificar peligros, valorar y determinar control de riesgo
- ✓ Identificar peligros, valorar y determinar control de riesgo
- ✓ Ejecutar los controles establecidos en la matriz de riesgos
- ✓ Establecer y aplicar el Programas de gestión de Riesgos Prioritarios y perfil socio demográfico.
- ✓ Establecer y aplicar el Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo
- ✓ Establecer y aplicar el Programas de Vigilancia Epidemiológica
- ✓ Establecer y aplicar el Subprograma de Higiene Industrial
- ✓ Elaborar y aprobar procedimiento investigación de los accidentes del SG-SST

- ✓ Planear y ejecutar Auditoría Interna al SG-SST
- ✓ Aplicar las acciones preventivas y correctivas del SG-SST
- ✓ Realizar inspección a los lugares de trabajo
- ✓ Conformar los comités del SG-SST
- ✓ Medir y Revisarlos progresos del SG-SST
- ✓ Definir y aplicar actividades de prevención y promoción de riesgos laborales
- ✓ Suministrar elementos de protección personal
- ✓ Gestionar compras o adquisiciones de productos y servicios del SG-SST
- ✓ Realizar la revisión por la Alta Dirección
- ✓ Aplicar las acciones de mejora del SG-SST
- ✓ Rendición de cuentas del SG-SST

Teorías Sobre el Clima Organizacional

No obstante todos los beneficios anteriormente mencionados, como resultado de la aplicación de la normativa vigente y puesta en práctica por el Ministerio de Justicia y del Derecho en cuanto a temas de Bienestar, Estímulos e incentivos y el Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo con la única finalidad de generar un mejor clima organizacional, también considero indispensable conocer algunas de las teorías de intelectuales que a través de su discernimiento nos aportan herramientas que nos permitirán ampliar nuestra visión y aumentar nuestros conocimientos para fortalecer nuestros programas para la obtención de un clima organizacional más idóneo para nuestra institución.

Par ello mencionaré las teorías de algunos autores reconocidos por sus grandes aportes a la sociedad y sus organizaciones como (Herzberg F, 1968), (Maslow A,1943), (Litwin G y Stringer R, 1968) (Morse N.C y Reimer E. 1956), (Goncalves A, y Colin L. P. 1997), quienes nos brindan información e instrumentos que serán de gran utilidad para afrontar el reto de generar cada día en nuestra institución un mejor clima laboral, un reto cada vez más difícil debido a las economías globalizadas a los cambios continuos, la evolución tecnológica y la diversidad cultural, la continua movilidad de nuestros funcionarios al interior de la instituciones esto a causa de las diferentes situaciones administrativas, además de otros factores que los afectan como lo es el factor salarial, los planes de crecimiento profesional y ascenso laboral, lo que permite vislumbrar una tarea, no muy fácil; y lo que constituye una razón fuerte para apoyarnos en estos autores y así generar con más certeza las acciones necesarias para mejorar nuestros programas y así fortalecer las diferentes variables que representan un esquema fundamental hacia el logro de nuestras meta y objetivo, la construcción de un mejor clima laboral para los funcionarios del Ministerio de Justicia y del Derecho. Estas variables son:

Orientación Organizacional, Administración del talento humano, Estilo de dirección, Comunicación e integración, Trabajo en grupo, Capacidad profesional.

A continuación expondré algunas teorías las cuales nos servirán de base para generar propósitos hacia en la construcción de un clima organizacional más adecuado y saludable:

En la teoría de (Likert R, 1986) la cual manifiesta “que coadyuva en la tarea de mejorar el clima laboral a través de los deberes y derechos institucionales, además de estímulos dirigidos a los funcionarios con la única finalidad de instituir un mejor ambiente laboral y tener funcionarios más motivados durante su participación en el alcance de las metas institucionales”;

(Herzberg F. 1968) a partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, “determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados”. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo. (Herzberg F. 1968) postula “que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son: a). Factores de higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y

estilos de supervisión. b). Motivadores. Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo”.

(Maslow, A.1943)

Una Teoría de la Motivación Humana Psychological Review, vol. 50, 1943, pp. 370-396.

Postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en esta teoría, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

(Litwin G. Y Stringer R. 1968)

Consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una

organización. Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado.

(Morse N.C y Reimer E. 1956)

Publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados. Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo. Estos autores son muy explícitos sobre este punto. Esbozan la situación de tensión típica que se presenta al interior de un equipo de trabajo en donde la participación de ellos frente a la toma de decisiones es mínima, si bien incrementa la productividad en donde el beneficio es únicamente para la organización, la lealtad y el interés frente al desempeño laboral disminuye, consecuencia negativa tanto para la empresa como para el empleado, ya que este hecho genera grandes pérdidas a largo plazo viéndose afectada la eficacia de la organización, mientras que para el empleado su satisfacción disminuirá en razón de sus necesidades de logro y autorrealización.

Por su parte (Goncalves A, 1997) sustenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: • El clima se refiere a las características del medio

ambiente de trabajo. • Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. • El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. • El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. • Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. • El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Claramente esta definición de manera resumida presenta una forma clara de estudiar el clima al interior de una organización, sin excluir por supuesto aquellas definiciones que integran los procesos, la estructura organizacional y los comportamiento individuales, considerados éstos últimos como componentes del clima organizacional y que al ser estudiados y analizados como un todo permiten tener una precisa identificación del clima que se presenta en una organización determinada.

(Chiavenato I, 1990) por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Ahora partiendo de un breve análisis como resultado de la aplicación del instrumento diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP, a través del cual medimos la percepción del clima organizacional de los servidores públicos del Ministerio de Justicia y del Derecho frente a su entorno; me centrare en cada variable realizando una breve descripción de la meta y/o propósito a alcanzar, describiendo algunas recomendaciones, acciones

y lineamientos partiendo de las teorías de los autores antes mencionados, con la única finalidad de fortalecer cada variable con actividades que nos permitirán avanzar hacia la construcción de un clima organizacional más apropiado para los funcionarios del Ministerio de Justicia y del Derecho.

Justificación

Para las organizaciones públicas, el clima organizacional es un tema complejo de difícil manejo toda vez que se constituye en un costo beneficio frente a la obtención de metas y objetivos institucionales.

Dada la apreciación de los funcionarios del Ministerio de Justicia y del Derecho como resultado de su percepción organizacional frente a las variables involucradas, se analizarán los resultados y plasmarán algunas acciones, recomendaciones y lineamientos los cuales pueden ser implementadas a través de los diferentes planes, programas y proyectos que ya existen en el Ministerio, con la finalidad de contribuir a mejorar el entorno laboral de sus funcionarios, teniendo en cuenta que para la implementación de estas recomendaciones la institución debe disponer de recursos humanos, físicos y económicos los cuales permitan llevar a cabo las actividades en mención.

Iniciaremos estudiando cada variable, fijando metas y/o propósitos, basados en algunas recomendaciones y lineamientos articulados con los planes, programas o proyectos que ya existen en la entidad y que conduzcan al logro de un entorno laboral más adecuado donde los funcionarios fortalecerán su sentido de pertenencia y pertinencia podrán enfocarse sus capacidades, habilidades y conocimientos hacia el logro de las metas institucionales de manera más natural y espontánea.

Variables Metas y / o Propósitos, acciones, Lineamientos y Planes a Implementar

Variable Capacidad Profesional

La pregunta fue respondida por 162 funcionarios que equivalen al cincuenta y cuatro por ciento (54%) del total de la muestra. El porcentaje de favorabilidad de 91% indica que los funcionarios consideran que poseen los conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos para lograr un buen resultado en los cargos que desempeñan.

La percepción favorable aumentó en un 3% frente al año 2013, se puede anotar que gracias al programa de educación continuada por el Ministerio durante los años 2014 y 2015 al igual que el plan de estímulos educativos ofrecidos para adelantar estudios de pregrado, postgrado y de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano han potencializado los conocimientos y habilidades de los funcionarios en general, adicionalmente a partir del año 2015 teniendo en cuenta los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública en relación con la capacitación en temas transversales se fortalecieron a los funcionarios en contenidos como lo es la Calidad, Redacción y Ortografía, Etica del Servidor Público entre otros, además se incluyeron a los funcionarios de nombramiento provisional como beneficiarios del Plan Institucional de Capacitación-PIC.

Meta y/o propósito:

Contar con equipos de trabajo conformados con funcionarios capacitados con conocimientos habilidades y destrezas que les permita ofrecer un gran aporte desde su sapiencia

hacia la consecución de las metas del área a la que pertenecen; funcionarios con un alto grado de compromiso y un gran sentido de pertenencia y pertinencia por la institución.



Figura 1. Capacida profesional

Fuente: Google imágenes

Acciones a implementar

Aunque la variable es la de mayor porcentaje de cumplimiento y satisfacción reflejándose en un noventa y uno por ciento (91%), es importante continuar realizando actividades encaminadas a fortalecer y potencializar los conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios del Ministerio y para ello se sugiere mantener el programa de educación continua enfocada en la capacitación permanente de los funcionarios en el ámbito profesional y en el fortalecimiento de sus competencias comportamentales, de igual forma diseñar una estrategia que permita que estos programas beneficien a todos los funcionarios en todos sus niveles asistencial, técnico, profesional, asesor y directivo.

Es importante que los funcionarios tengan un buen conocimiento sobre la normatividad vigente como leyes, decretos, resoluciones, circulares, proyectos de ley y todo aquello de orden legal, buscando garantizar la unificación de criterios y un manejo más eficaz de la información.

lo que hará mas eficiente y efectivo el desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos de la institución, de igual manera facilitará la resolución de conflictos.

Es importante que los directores, subdirectores, jefes de área, definan con responsabilidad y objetividad los compromisos laborales y las competencias comportamentales de sus funcionarios frente a los logros de las metas institucionales, para facilitar el logro de las mismas, esto les permitirá detectar en conjunto con el Grupo de Gestión Humana que aspectos deben potenciar en cada uno de los funcionarios bajo su cargo, lo que a su vez redundará en un fuerte empoderamiento de sus equipos de trabajo, direccionado a la consecución de los objetivos, metas, misión y visión del Ministerio de Justicia y del Derecho, la cual conlleva una gran responsabilidad frente a nuestro país Colombia.

Esto lo pueden lograr realizando un uso eficiente y eficaz de un instrumento clave como lo es la evaluación del desempeño laboral y un buen uso de los recursos existentes destinados a la capacitación, además de gestionar proyectos de cooperación nacional e internacional los cuales ampliarán las oportunidades de desarrollo de los funcionarios del Ministerio, todo esto se reflejará no solo en el fortalecimiento de sus capacidades y conocimientos, sino también en su crecimiento personal o robustecimiento de competencias blandas las cuales son rasgos o cualidades que están ligadas a su personalidad y actitud frente al ambiente de trabajo, características como el respeto, apoyo, actitud positiva, capacidad para resolver conflictos o encontrar soluciones, capacidades que permitirán que estos funcionarios sean integrales con excelentes conocimientos y buenas relaciones humanas, todo esto para combatir la realidad que nos ha demostrado que no siempre el funcionario que está muy preparado intelectualmente porque es acreedor de varios diplomas es el que le aporta más beneficios a la institución; generalmente estos personajes son demasiado teóricos y poco prácticos y además carecen de

calidades humanas que impiden el normal desarrollo de un buen trabajo en equipo; todo lo contrario cuando se tienen estas características y se comparten siempre serán bienvenidas en cualquier equipo de trabajo. Por esta razón es importante que estas oportunidades se dirijan a todos los funcionarios con equidad y oportunidad lo cual se reflejará en una gran motivación y sentido de pertenencia por la institución. Cabe destacar la labor del Ministerio frente a esta recomendación dado que en el 2016 a través de un proyecto de cooperación internacional, le brindo capacitación a 60 de sus funcionarios capacitando a treinta (30) de ellos en Derechos Humanos y Justicia Transicional y treinta (30) en Política Criminal y Penitenciaria generando motivación, satisfacción, sentido de pertenencia y fortaleciendo sus conocimientos en temas vitales para la institución; esto es una gran muestra de todo lo que se puede lograr a través de estos proyectos de cooperación internacional y por eso es importante consolidar y fortalecer estos programas para el beneficio institucional.

Para el logro de esta meta es importante e imprescindible una participación activa del líder del área quién debe procurar en el día a día fortalecer, mejorar y enriquecer los conocimientos y destrezas de su equipo de trabajo, ahora bien, partiendo de la idea de que el capital intelectual es parte fundamental en el desarrollo y la competitividad institucional, y que en este sentido una buena administración de talento humano genera grandes beneficios a la organización, el no perder y aprovechar el capital humano al máximo, debe convertirse en un propósito institucional. Identificar y hacer constante seguimiento a las capacidades y competencias que tienen sus empleados, para luego establecer cuál es el mejor lugar de la organización donde puedan ser reubicados según las necesidades institucionales, lo que conducirá finalmente a una gestión eficaz, efectiva y eficiente del área y el logro de los fines comunes.

Las comisiones de estudios en el exterior son figuras o canales con las que cuenta el Ministerio, las cuales representan una excelente oportunidad para que sus funcionarios mejoren sus conocimientos. Es justo mencionar que se ha venido trabajando en el tema pero es necesario reactivar y aumentar las posibilidades para que cada día, más funcionarios tengan acceso a este tipo de oportunidades, la cual debe ir de la mano con el compromiso de que estos conocimientos se retribuyan beneficiando a la entidad y no el interés particular.

Variable Estilo de Dirección

Variable respondida por 162 funcionarios que constituyen el 54% de la muestra.

Un 78% de los funcionarios perciben favorablemente la variable, los funcionarios consideran que los jefes poseen los conocimientos y habilidades gerenciales y éstos son aplicados en el desempeño de las funciones de las áreas; poseen los rasgos y métodos personales para guiar a sus equipos de trabajo hacia la consecución de un objetivo.

Esta variable mantuvo el mismo porcentaje de favorabilidad del año 2013.

Teniendo en cuenta que el instrumento de medición adoptado por el Ministerio de Justicia y Derecho corresponde a la escala de (Likert R,1986) resulta importante trabajar sobre el estilo de liderazgo con el que cuenta la organización y que puede estar directamente ligado con los resultados. Si bien es cierto que no se nota ninguna variabilidad importante entre el periodo 2013-2015, para el cual es necesario que se defina un plan de trabajo.

Meta y/o proposito:

Asegurar que los líderes que insten a sus coequiperos a conformar equipos de trabajo no sólo con metas comunes, sino, grupos motivados, felices, comprometidos, respaldados y conscientes de la responsabilidad que se tiene frente a las instituciones, la sociedad y frente a un país como el nuestro, líderes capaces de contruir equipos de trabajo con la coexistencia de un gran liderazgo dentro de un ambiente armonioso, con orientación hacia un compromiso que abarque la lealtad hacia la institución y una actitud positiva frente al deber ser como servidor público, reflejado en un gran sentido de pertenencia e identidad, donde la armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación persista en cada uno de los miembros, para que a través de sus conocimientos, habilidades, destrezas motivación y entusiasmo los lleven a alcanzar objetivos finales pensados en la construcción de país.

Con claridad en la meta y/o propósito, se debe procurar elegir y coayudar a la formación de líderes que aporten en gran medida al logro de las metas institucionales por esta razón debemos entender el liderazgo como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos con capacidades para delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional dentro del proceso administrativo institucional.

Concedida la definición anterior podemos identificar al líder, como la persona que actúa como guía o jefe de un grupo, por lo tanto para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades y habilidades.



Figura 2. Estilo de Dirección

Fuente: Google imágenes

Según (Powell C, 1997) muy pocas veces encontramos material que aporte algunas cosas a nuestros principios y criterios ya establecidos, sin embargo debemos reflexionar cada quien en nuestro nivel sobre nuestro desempeño profesional que cada persona está obligada a realizar, debemos tener presente que para tener éxito tenemos que conocer algunas lecciones de liderazgo que nos serán de mucha utilidad en nuestra ámbito laboral.

1. Ser líder implica diferir con las ideologías de la mayoría ya que implica tener responsabilidad para argumentar y debatir para inspirar seguridad. Tener un buen liderazgo implica responsabilidad para el bienestar del grupo, por tal motivo algunas personas se enojaron por sus acciones y decisiones, querer ganarse la simpatía de todos es un signo de mediocridad.
2. Cuando sus subordinados dejen de presentarle sus problemas, ese día ha dejado de ser su líder. le han perdido la confianza para que los pueda ayudar o piensan que a usted ya no les importa. Los líderes verdaderos se muestran accesibles y se ponen a su disposición.
3. Procure retar a los profesionales, no tenga miedo. Debe aprender de los profesionales, búsquelos como sus socios, obsérvelos detenidamente.
4. El liderazgo es solitario. Sea usted el presidente o gerente general de una gran empresa, director de un proyecto, la única responsabilidad es únicamente suya, aun cuando motive

la participación de sus subalternos, la decisión que se tome únicamente será suya, aun cuando sean decisiones difíciles e inequívocas que influirán en el destino de la colectividad.

Acciones a implementar:

Para este logro es necesario crear un ambiente de trabajo más cercano entre jefe-colaborador permitiendo una participación activa en la delegación de tareas y/o actividades donde exista soporte, apoyo, comunicación asertiva y una constante retroalimentación en todas las etapas desde el inicio, durante y hasta la obtención de los diferentes logros de los objetivos y resultados.

- Es imprescindible a la hora de elegir un nuevo líder de grupo para hacer parte de la institución sea jefe, director, gerente público, tratar en lo posible, reúna las características antes mencionadas y detectar sus debilidades para fortalecerlas durante su gestión.
- Es necesario contar con la Ayuda y el apoyo del Grupo de Gestión Humana para organizar las capacitaciones ya sea de manera directa o contratar las empresas especializadas y apoyar con todas las dependencias para dar a conocer la política de “todas las ideas son escuchadas”, incentivando la participación de todos los colaboradores.
- Una tarea indispensable, mejorar el nivel de comunicación entre jefes y colaboradores para que estos puedan ser escuchados y se pueda generar un mejor nivel de confianza. (se puede crear una política participativa como “todas las ideas son escuchadas”). El jefe de cada dependencia será el encargado de liderar y hacer que su equipo participe y sea

escuchado; adicionalmente pondrá en práctica las ideas y sugerencias que hagan sus colaboradores.

- Capacitar todos los niveles gerarquicos del Ministerio en Couching encaminado al rendimiento y la cohesión de los equipos de trabajo.
- Detectar aquellas personas que muestren iniciativas buenas para la organización y encargarles proyectos que puedan servir de base para el logro de una tarea de gran envergadura.
- Capacitar tanto a jefes como colaboradores en herramientas como el empowerment que busca una relación de participantes entre la organización y su gente, aumentar la responsabilidad, confianza, responsabilidad y compromiso para el logro de objetivos institucionales.
- Reevaluar el tema de Evaluación del Desempeño laboral , exigir a los evaluadores en este caso directores o jefes de área el cumplimiento de las normas de ley que exige y requiere el diligenciamiento de este instrumento, las cuales tienen como objetivo y/o finalidad propender por el trabajo en equipo y fortalecer la relación entre evaluado y evaluador, permitiéndole al jefe detectar las falencias, inexactitudes, comportamientos debilidades y desconocimientos de su evaluado, dándole al mismo tiempo la oportunidad al realizar un plan de acción de mejora el cual le permite subsanar estas falencias o debilidades a partir del fortalecimiento y potencialización de sus conocimientos, habilidades, destrezas y su parte comportamental lo que constituye una gran herramienta en el desarrollo de un mejor clima organizacional y a la obtención de

objetivos y resultados lo que conlleva a la concreción de objetivos comunes y de logros institucionales.

- Igualmente los Acuerdos de Gestión instrumento diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos cuyo alcance está dirigido a orientar a las entidades en la gestión de los diferentes procesos que conciernen a la gestión de empleos de naturaleza gerencial, con el fin de consolidar la Gerencia Pública como eje del desarrollo institucional de la Administración Pública, donde los cargos son ocupados por gerentes públicos, considerados servidores con altas capacidades técnicas y gerenciales, que dirigen las acciones estratégicas y coordinan la óptima ejecución de las metas, permitiendo el cumplimiento del Plan Estratégico de cada entidad, definición establecida en la Ley 909 de 2004. El acuerdo de gestión se desarrolla en cuatro fases mediante las cuales se busca acordar o concertar, formalizar, hacer seguimiento y evaluar los compromisos del Gerente Público, la fase de evaluación permite a sus subalternos evaluar el comportamiento y la gestión del gerente público en esta caso jefe inmediato la cual se constituye en una herramienta para afianzar no solo las relaciones entre jefe y colaborador, sino que también permite un ejercicio de retroalimentación y la realización de una acción de mejora la cual fortalecerá y nos llevara de forma más contundente y segura en la consecución del estilo de dirección propuesto o deseado por el Ministerio de Justicia y del Derecho.

Variable Trabajo en Grupo/Equipo (Trabajo En Equipo)

Variable respondida por 158 funcionarios que corresponde a 53% de la muestra.

Percepción favorable del 78%, es decir que los funcionarios perciben que en sus áreas se fomenta el trabajo en equipo y que los objetivos de los grupos son compartidos por todos sus integrantes y las decisiones que toman los integrantes del grupo de trabajo son apoyados por el jefe.

Con relación con el año 2013, esta variable aumentó su porcentaje de favorabilidad en un 2%, es decir que en 2015 los equipos se percibieron a sí mismos más cohesionados, esta situación podría explicarse por el trabajo adelantado sobre valores y trato respetuoso entre los compañeros y las actividades de bienestar realizadas durante los años 2014 y 2015 permitiendo que las relaciones entre los grupos de trabajo favorezcan su integración y cohesión y por ende sientan que deben trabajar juntos por un mismo objetivo.

Es importante aclarar que esta variable esta muy ligada a la anterior (Estilo de Direccion) donde su buen desarrollo depende en gran parte del éxito y la creacion de un estilo de direccion idoneo, por lo tanto deben ser trabajadas simultaneamente y dirigidas a un objetivo común.

Meta y/o propósito:

Consolidar equipos de trabajo involucrados en las decisiones relevantes del área, para el logro de esta meta es imperiosa la necesidad de establecer objetivos y metas comunes, como el

fortalecimiento de la confianza, reafirmación del sentido de pertenencia, motivando la responsabilidad y el compromiso mutuo, con la práctica de una comunicación asertiva, identificando la diversidad cultural como factor positivo en la consolidación de equipos de trabajo.

Esta meta va muy ligada a la variable de estilo de dirección por esta razón el jefe tiene el deber de contribuir de manera constante y directa en la construcción de equipos de trabajo con un marcado liderazgo, con sentido de pertenencia e identidad, donde la armonía, responsabilidad, voluntad, organización y cooperación persista en cada uno de los miembros, para que a través de sus conocimientos, habilidades, destrezas motivación y entusiasmo los lleven a alcanzar las metas propuestas simientadas en su estilo de dirección. El jefe es el personaje principal en este propósito por lo tanto debe consolidarse como un verdadero líder ejercer y actuar como tal, debe celebrar y destacar los éxitos grupales, asumir las responsabilidades de sus desaciertos, y trabajar en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales donde el respeto, la colaboración, el apoyo, la amabilidad y las mínimas normas de convivencia se conviertan en uno de los programas principales de la institución.



Figura 3. Trabajo en Equipo
Fuente: Google imágenes.

Acciones a implementar:

- El Personal objeto para esta actividad sera toda la organizaciòn definida por areas o direcciones.
- (Likert R,1986) fue un defensor de la toma de desiciones participativa en las organizaciones la falta de la misma pueden aislar a los trabajadores de la organizaciòn generando consecuencia negativas, por lo tanto fomentar la participaciòn y la identificaciòn de lo colaboradores a travès de la comunicaciòn entre los distitntos niveles de la organizaciòn se convierte en un gran estimulo para sus trabajadores por lo tanto esta debe ser una tarea a realizar.
- Es importante trabajar en la identificaciòn del colaborador en su àrea o direccion de trabajo, e involucrarlo en cada actividad a desarrollar. Asi mismos es necesario involucrar los grupos de trabajo en actividades lùdicas encaminadas a la participaciòn y el fortalecimiento del compromiso intitucional y en el aumento del sentido de pertenencia y pertinencia.
- Delegar las tareas posibles a quienes puedan cumplirlas., motivando a las personas a cargo para que le den valor agregado a sus acciones o tareas requeridas.
- En aquellas àreas o direcciones que cuenten con un numero significativo de colaboradores o funcionrios es importante hacer intregaciones aleatorias, que permitan vigorizar las relaciones interpersonales.
- Identificar las àreas o direcciones que tienen a su cargo temas misionales que inevitablemente influyen en su estado emocional, las cuales requieren una atencion

especial, debido al alto riesgos psicosocial definido como las condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea o incluso con el entorno, que tienen la capacidad de afectar el desarrollo del trabajo y la salud de las personas por eso es necesario e importante enfocar una atención especial en estos grupos de trabajo para evitar que el desarrollo de sus actividades laborales se vean afectadas e igualmente y no menos importantes realizar ejercicios dirigidos a recuperar y fortificar su estabilidad emocional para que el desarrollo de sus actividades laborales no interfieran o afecten su cotidianidad en escenarios personales y familiares. Este ejercicio sería muy beneficioso en la Dirección de Política Criminal y Penitenciaria, Dirección de Justicia Transicional, Dirección de Métodos alternativos y Solución de conflictos.

- Realizar actividades que permitan fortalecer las áreas que necesariamente para el logro de las metas requieran de la interacción de una o varias dependencias permitiendo un mejor conocimiento entre ellas y de esta forma el logro de sinergias estratégicas. Fomentando así la cooperación para que las responsabilidades sean compartidas y se ejerce la participación.
- Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia pero sin mucha innovación, por esta razón es pertinente al momento de la creación de equipos de trabajo procurar que haya personalidades e intereses distintos, pero que compartan valores, compromisos y objetivos comunes.
- Una comunicación asertiva se logra con la existencia de canales de comunicación adecuados, los equipos bien conformados se escuchan y se retroalimentan y siempre

están dispuestos a cambiar de opinión si es conveniente y crear estrategias conjuntas que generen impacto en la consecución de las metas establecidas..

- Como reafirmar el sentido de pertenencia, los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más eficaz en la creación de equipos o grupos de trabajo es el desarrollo de una identidad común, la cual define e identifica a los equipos, fija valores y logra que cada miembro esté conciente del impacto de su labor en el equipo.
- La confianza es un valor inamovible y se constituye en el elemento principal del trabajo en equipo, esta impulsa un ambiente donde todos los participantes del equipo conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse y apoyarse mutuamente.
- Es beneficioso identificar a todos aquellos colaboradores que tienen condiciones de líder, estos deben involucrarse en los diferentes procesos del área, para que sean claves a la hora de liderar dichos procesos o proyectos, logrando una consecución de objetivos y resultados.
- La mejor forma de involucrar a la gente a cargo es haciéndolos parte de las decisiones del área es necesario, impulsar la generación de ideas, el líder debe abrir su mente y motivar a cada empleado a compartir su opinión. Si se tiene esta comunicación y se retroalimenta de forma constante, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.
- Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales, como líder debe llegar a consensos y toma de decisiones, con base en las ideas opiniones del equipo de trabajo igualmente debe identificar a las personas claves con

potencialidades de lider para que cooperen y sean claves en la consecución de resultados propuestos.

- El jefe del area debe efectuar un programa de retroalimentacion en su àrea teneindo en presente los objetivos, y metas del area. Estas reuniones deben ser mensuales o minimo cada dos meses y deben tener tres propositos.
 1. Detectar acciones negativas que no permitan el normal desarrollo del àrea y realizar un plan de mejora para fortalecer estas deficiencias y asi continuar con las labores petinentes de forma mas segura y eficiente.
 2. Resaltar las acciones positivas del àrea y destacar a los funcionarios que participaron en las mismas.
 3. Reafirmar siempre el respaldo del jefe y el apoyo institucional frente al desarrollo de las actividades y responsabilidades adquiridas.

Es importante reconocer el trabajo individual, pero es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, se deben reunir a todos los implicados y agradéceles su trabajo, es pertinente destacar el papel de cada uno, pero se debe hacer énfasis y celebrar el resultado grupal. Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros debe crear conciencia para enfretar los problemas y disfrutar de los aciertos. Estos siempre deben ser compartidos.

- Fortalecer las relaciones interpersonales donde el respeto, la colaboración, el apoyo, la amabilidad y las minimas normas de convivencia se conviertan en uno de los programas principales de la institucion. Es necesario hacer una campaña fuerte y apoyarse en todos

los medios de comunicación disponibles a nivel institucional, para transmitir este mensaje, hasta lograr que los funcionarios se identifiquen con su propósito.

- Es realmente fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Si este es un problema en su área, debe crear empatía entre tus trabajadores, e instituir un verdadero compromiso entre las partes para esto debe realizar ejercicios de rotación en la ejecución de las tareas, así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.
- Realizar capacitaciones y/o actividades donde la integración y la familiarización entre los empleados del Ministerio sea su propósito principal. Las capacitaciones basadas en programación neurolingüística pueden ser una muy buena opción, pero el éxito de las mismas radica en la constancia y seguimiento de las mismas.
- Contar con el apoyo del Grupo de Gestión Humana para el desarrollo e implementación de las diferentes actividades y/o estrategias que permitan consolidar y generar espacios de interacción para la consecución de equipos de trabajo no sólo con metas comunes, sino, grupos motivados, felices, comprometidos.
- Es importante que el Grupo de Gestión Humana trabaje estrechamente con cada dependencia en todo lo relacionado con las actividades a desarrollar pero sobre todo es relevante que el líder de cada dependencia o equipo de trabajo mantenga la interacción y la cohesión entre compañeros y equipos de trabajo.

Variable de Orientación Organizacional:

Variable respondida por 210 funcionarios que corresponde al 70%

El 77% percibe que existe claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas del Ministerio, variable que tuvo un leve incremento del 1% respecto del 2013, que se explica por la capacitación y actividades relacionadas con el Sistema Integrado de Gestión realizados durante los años 2014 y 2015 que ha permitido que los funcionarios conozcan más y mejor la institución y comprendan el rol que desempeñan en sus diferentes áreas y direcciones.

Meta y/o propósito:

La plataforma estratégica es la estructura conceptual sobre la cual se constituye una organización y está compuesta en esencia por la misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos, políticas y código de ética, podría afirmar que esta se convierte en la piedra angular de cualquier organización por lo tanto se hace necesario buscar alternativas de divulgación que generen recordación en los funcionarios y personal de la entidad, con la finalidad no solo de memorizarla o de aprehenderla, sino que genere en ellos una firme convicción definida esta como el convencimiento que se tiene sobre algo, pues quienes tienen una firme convicción poseen razones o creencias de sobra que les permiten sostener un determinado pensamiento, discurso o acción además de generar seguridad o certeza en lo que se piensa o se siente, por lo tanto se convierte en una herramienta fundamental para los funcionarios la cual pueden llevar siempre en el cumplimiento de sus tareas y aplicarla en cada una de sus acciones dentro del Ministerio.



Figura 4. Variable de Orientación Organizacional

Fuente: Google Imagenes

Acciones a implementar

- Generar avisos informativos mediante protectores de pantalla, afiches, monitores, correo electrónico, intranet y demás mecanismos que permitan una visualización de la plataforma estratégica de forma más atractiva y lúdica para que generen recordación entre los funcionarios.
- Planificar reuniones bimestrales o trimestrales con los grupos de las diferentes áreas o direcciones donde se monitoree el aprendizaje y la ejecución de la plataforma estratégica con el fin de garantizar su valor y entendimiento .
- Para aquellos empleados que llevan varios años en la institución involucrarlos en una nueva reinducción del cargo, dándoles a conocer los cambios que se vienen incluyendo en las diferentes áreas o direcciones a través de las diferentes actividades o servicios como factor innovador, además de las nuevas estrategias y metas de la administración en curso. Luego del entrenamiento realizar un sondeo evaluación específica del

conocimiento del cargo, aclarando todas las dudas que tenga el colaborador sobre las funciones a desempeñar.

- Fortalecer la importancia que debe tener un instrumento como lo es la evaluación de desempeño laboral puntualizando aquellas competencias que el colaborador debe mejorar, iniciando desde el periodo de prueba. Fijando compromisos claros, alcanzables y medibles y tener como parte fundamental la implementación de acciones de mejora. Es necesario cambiar la filosofía a la hora de evaluar a los funcionarios del Ministerio ya que es claro para cualquier organización por excelente que sean sus funcionarios, el día a día nos enseña que siempre tenemos algo que mejorar o perfeccionar sea un conocimiento una habilidad o destreza, además de fortalecer la parte comportamental la cual en nuestro tiempo nos demanda más tolerancia y responsabilidad sobre todo en una institución como la nuestra donde nuestra misión es formular, gestionar e implementar las políticas, planes, programas y proyectos de orden nacional, en materia de justicia y amparo efectivo de los derechos, con el fin de contribuir al fortalecimiento del Estado Social y Democrático de Derecho. Así que se hace inminentemente y muy necesario reevaluar el tema de Evaluación del Desempeño laboral, y se debe iniciar por exigir a los evaluadores en este caso directores o jefes de área el cumplimiento de las normas de ley que exige y requiere el diligenciamiento de este instrumento, las cuales tienen como única finalidad fortalecer la relación entre evaluado y evaluador para el logro del cumplimiento de las metas institucionales.
- Realizar un estudio de cargas laborales el cual permitiera una mejor distribución del trabajo generando bienestar y un mejor desarrollo en las diferentes áreas y direcciones

del Ministerio. Revisando frecuentemente las descripciones de los puestos para agregar nuevas propuestas que generen valor agregado a las actividades a realizar.

- Realizar una restructuración en el Ministerio con el fin de mejorar, fortalecer y enriquecer las diferentes áreas, direcciones y darle una atención especial a las áreas misionales del Ministerio las cuales merecen una atención especial, no sólo por su responsabilidad frente a la misión institucional, sino también por lo demandante que es nuestro país frente a ellas, razones de peso para tomarse muy en serio una restructuración que no sólo traera grandes cambios y beneficios a nivel organizacional, también grandes retos institucionales que al concluirlos, ayudaran a todo un país lo que finalmente generara una gran motivación y compromiso por parte de los funcionarios. Existe una propuesta diseñada desde el mes de noviembre de 2015, la cual está bien estructurada y se ajusta a las necesidades institucionales y a su vez genera beneficios sustentados en su planteamiento como se muestra a continuación:
 - ✓ Se plantea la posición estratégica de la comunicación interna y externa a través de la creación de la Oficina Asesora de Prensa y Comunicaciones.
 - ✓ Cambio de la denominación Oficina de Información en Justicia y Servicio al Ciudadano. Se hace visible la función de prestación de servicio al ciudadano.
 - ✓ La Oficina de Asuntos Internacionales pasa a ser la Dirección de Cooperación Judicial y Asuntos Internacionales del Despacho del Ministro ya que su participación en los procesos misionales de repatriación, extradición, asistencia judicial en materia penal, política exterior y cooperación internacional la ubica como un proceso de trascendencia misional para el Ministerio.

- ✓ La Oficina Asesora Jurídica pasa a ser la Dirección Jurídica dependiente del Despacho de Ministro porque tiene funciones en desarrollo de procesos misionales como la intervención en los procesos de extinción de dominio.
- ✓ Se fortalece la distribución de responsabilidades, planeación, organización, seguimiento y control de los procesos de apoyo de la Secretaría General al crearse tres Subdirecciones.
- ✓ Se modifica la denominación de la Subdirección de Sistemas a Subdirección de Tecnologías para precisar que ésta es la dependencia encargada de los procesos y servicios de tecnologías de la información del Ministerio.
- ✓ Se ajustan denominaciones de:
 - La Dirección de Justicia Formal y Jurisdiccional, se elimina “y Jurisdiccional” ya que la función jurisdiccional que se había asignado por ley al Ministerio fue suprimida como consecuencia de la declaración de inexequibilidad, mediante sentencia C-156 de 20 de marzo de 2013, de un aparte del numeral 4 del artículo 24 de la Ley 1564 de 2012 que asignaba dicha responsabilidad al Ministerio.
 - La Dirección de Política Contra las Drogas y Actividades Relacionadas, se cambia por Dirección de Política de Drogas y Actividades Relacionadas.
- Beneficios que redundaran en en la creacion y fortalecimiento de una organización màs dinámica, fuerte y competitiva.
- A todo lo mencionado anteriormente se suma un gran fortalecimiento y cambios estructurales a dos àreas las cuales considero relevantes y mas aùn en estos momentos donde la situaciòn del pais las requiere; estas areas son : Política Criminal y Penitenciaria , y Justicia Transcisional, debido a las grandes demandas y retos que vive

nuestro país; se hace necesario replantearse e involucrar estas dos áreas, no sólo por la situación nacional, sino también por que requieren fortalecimiento.

- En esta variable debido a los grandes retos la responsabilidad es compartida y es de todos, por eso se requiere trabajar en la consecución de alianzas y una meticulosa planeación para asegurar un buen desarrollo de los planes, programas y proyectos y el éxito de los mismos. El jefe de cada dependencia, sus colaboradores con el acompañamiento del Grupo de Gestión Humana en cabeza del jefe y de los profesionales que puedan aportar al desarrollo integral de las diferentes propuestas.

Variable Administración del Talento Humano

Variable respondida por 175 funcionarios equivalente al 58%.

Es la variable con el porcentaje de favorabilidad más bajo con un 54%. Los funcionarios perciben que la falta de entrenamiento adecuado a quien se vincula por primera vez al Ministerio, la política de encargos y la ausencia de incentivos cuando se alcanzan los objetivos y metas son los temas en los cuales el porcentaje de favorabilidad está por debajo del 50%.

Sin embargo, estos resultados son controvertibles desde el punto de vista del proceso de Encargos para los funcionarios de carrera administrativa, el cual fue diseñado de acuerdo con las exigencias legales y han recibido la publicidad y divulgación requerida para que los servidores públicos accedan al encargo; así mismo, se han implementado pruebas psicotécnicas realizadas por un ente externo para que existan condiciones de transparencia y equidad en la asignación de los mismos e igualmente garantizar que los funcionarios beneficiarios de los mismos cuenten con

las competencias e idoneidad del cargo, demostrando así que es el mérito el garante de este proceso.

Adicionalmente, este resultado contrasta con la favorabilidad del 70% que manifiestan los funcionarios que se sienten ubicados en el cargo de acuerdo con los conocimientos y habilidades y al cual han llegado precisamente por la figura del encargo.



Figura 5. Administración del Talento Humano.
Fuente: Google Imágenes

Meta y/o proposito:

Resolver las inconsistencias en esta variable y lograr que los funcionarios se sientan parte de la institución, reconociendo el esfuerzo que se hace para brindarles los beneficios que la ley les otorga, como se menciona en el marco teórico de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1083 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

Ubicar a cada trabajador en el nivel jerárquico más adecuado teniendo en cuenta su perfil y conocimientos para que su aporte en el área sea contundente, el jefe del área debe estudiar y analizar los perfiles que integran su equipo de trabajo y de esta manera redistribuir las cargas y labores de forma más acertada y efectiva.

Es esencial retener los mejores talentos dentro de las instituciones, conservar la memoria institucional, y esto es posible conseguirlo con una motivación que satisfaga las necesidades económicas, como reconocimiento, bienestar, desarrollo personal y profesional.

Acciones a implementar:

- Definir objetivos concretos por cargo , área, dirección y en general la organización (elaborar un nuevo Manual de funciones, cargas laborales y reestructuración)
- Usar la evaluación del desempeño laboral como una herramienta indispensable para aplicar periódicamente acciones de mejora, capacitar a los funcionarios y así poder coadyuvar en su crecimiento personal y a su vez aumentar su compromiso institucional,

mejorar sus capacidades y generar posibilidades para acceder a los diferentes puestos en la organización, mediante encargos.

- Generar acciones encaminadas a incentivar a los colaboradores no sólo mediante los incentivos que la ley permite, sino también desarrollar estrategias que permitan reconocer sus logros, ejemplo: el funcionario del mes por su compromiso y dedicación, reconocimiento a través de los medios de comunicación institucional interna por el logro de un proyecto importante o la obtención de un nuevo convenio entre otros, es necesario implementar actividades encaminada a reconocer los logros (proyectos, metas, convenios) alcanzados por los funcionarios con la finalidad de incrementar la motivación de los mismos.
- Continuar con el fortalecimiento del programa teletrabajo, como entidad pionera en este campo es necesario continuar con un desarrollo serio y responsable, toda vez que el Teletrabajo entendido como una modalidad laboral a distancia, la Organización Internacional de Trabajo –OIT lo define como: "Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación". (Citado en Vittorio Di Martino, 2004), y el teletrabajo definido en Colombia, en la Ley 1221 de 2008 como: "Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo". (Artículo 2, Ley 1221 de 2008). El teletrabajo está

transformando el desarrollo de actividades en las organizaciones del sector público entendido como un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas, además de generar grandes beneficios para los funcionarios tales como :

Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados, una ciudad como Bogotá con grandes problemas de movilidad, resulta beneficioso trabajar desde la casa, lo que finalmente genera una mejor administración del tiempo en el ámbito familiar y laboral. Se recomienda tener en cuenta los perfiles ideales de los funcionarios que deban y deseen hacer parte de este programa, con el fin de no afectar su estabilidad emocional para que no se vean afectado el desarrollo de sus actividades laborales, su cotidianidad personal y familiar.

- Replantear los horarios especiales a los que los funcionarios tienen derecho, horarios beneficiosos que incentivan y generan bienestar en el personal del Ministerio, debido a las condiciones caóticas de movilidad en la ciudad y a las circunstancias especiales que rodean a algunos de sus funcionarios y sus familias como por ejemplo las mujeres embarazadas o en periodos de lactancia entre otros, madres cabeza de familia entre otros .
- El Grupo de Gestión Humana debe iniciar el estudio en alianza con los líderes de cada área o dirección del Ministerio para el logro de estudios objetivos y la implantación de los diferentes planes programas y proyectos que propenda por el desarrollo y una mejora institucional.

Variable Medio Ambiente Físico

Variable respondida por 165 funcionarios que equivalen al 55 %.

Las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y la ergonomía en los puestos de trabajo son percibidas como favorables. En esta variable la pregunta relacionada con la ventilación estuvo calificada con un 54% de favorabilidad, contrario a lo que sucede con los demás aspectos que puntúan con 70%; situación que puede estar ocurriendo no porque no haya ventilación en las áreas sino porque los funcionarios no hacen uso de las ventanas en épocas de fuerte verano.

Respecto al año 2013 esta variable en general aumento su porcentaje de favorabilidad en un 9% debido a las adecuaciones realizadas en el año 2014 en la sede del centro y en el traslado definitivo a la Sede de Chapinero, en la que se destinaron espacios para gimnasio y cafetería que redundan en el bienestar de los funcionarios.

Meta y/o propósito:

Mejorar las instalaciones, y el medio ambiente físico con la finalidad de procurar un entorno saludable donde se proteja la salud y seguridad en el trabajo y se cree una atmosfera que identifique a los funcionarios con su misión institucional.



Grafica 6.

Figura 6. Medio Ambiente Físico

Fuente: Google Imagenes

Acciones a implementar

- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede hacer alguna mejora en lo relacionado con la ventilación teniendo en cuenta que es el ítem más impactado. Se recomienda una atención especial al área de Política Criminal y Penitenciaria donde sus funcionarios han hecho visible esta problemática.
- Según los hallazgos diseñar y divulgar un manual de seguridad industrial de acuerdo al crecimiento o cambios organizacionales en el cual se incluyan todos los aspectos necesarios para garantizar un ambiente físico adecuado.
- Trabajar en equipo con la empresa administradora de riesgos laborales que le presta sus servicios al Ministerio con el fin de mejorar e intervenir los errores necesarios y situaciones de alto riesgo que puedan afectar al personal del Ministerio.
- Igualmente es importante y necesario involucrar el área de mantenimiento, seguridad y salud en el trabajo, y el Grupo de Gestión Administrativa Financiera y Contable

exactamente a quienes tienen directamente relación con los recursos físicos para hacer las intervenciones necesarias y pertinentes las cuales deben redundar en la generación de bienestar.

- Diseñar campañas y /o estrategias que generen un espacio con identidad, donde los funcionarios se sientan orgullosos y parte de una unidad con metas comunes, es preciso resaltar los logos, los colores, la visión y misión institucional, hasta lograr que se identifiquen y defiendan su propósito.

Variable de Comunicación e Integración

Variable respondida por 161 funcionarios que equivale al 54%

A pesar del resultado favorable con un 72% es importante que desde Comunicaciones se diseñen estrategias que permitan mejorar la comunicación entre las áreas ya que la percepción de favorabilidad en este punto específico estuvo por debajo del 50%; todas las áreas del Ministerio producen información y generan proyectos que aunque están en la intranet, ésta no se actualiza permanentemente.

Esta variable aumentó su percepción de favorabilidad respecto al año 2013, por cuanto durante el año 2014 y 2015 se realizaron capacitaciones en Comunicación Asertiva con énfasis en Trabajo en Equipo y Programación Neurolingüística que permitieron mejorar las habilidades de comunicación de los funcionarios con sus compañeros y con sus jefes.

Meta y/o propósito:

Contar con funcionarios integrados como una familia, donde se destaque el respeto y la amabilidad y las mínimas normas de cortesía en cada actividad laboral que se desarrolle dentro y fuera de la institución.

La comunicación como elemento primordial cumple un papel crucial ya sea para que los individuos se acomoden al entorno de la organización, cómo para que estos se adapten a la sociedad y a su vez, a la sociedad basada en organizaciones. Depende de la cooperación y la coordinación la primera actividad de la organización, que se basa en la cooperación es coordinar las tareas de unas personas con otras para lograr sus metas y finalmente sobrevivir y prosperar. Sin embargo, no siempre es fácil lograr la coordinación, debe persuadirse a la gente para que coopere y la comunicación es una herramienta que ayuda a lograr la cooperación. A través de la comunicación, las personas recolectan información y la proporcionan a otras.

Entenderemos la comunicación, en el marco de la organización, a partir de lo propuesto por Marín, A.L, García C, Ruiz J.A (1999) Edición, 2, ilustrada. Editor, Trota, 1999. (p. 102)

El proceso que permite a la gente orientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntas hacia la consecución de los fines propuestos, más concretamente la gente mediante actividades sociales establece acuerdos de comunicación con los otros.

Partiendo de la comunicación como elemento integrador de los seres humanos la meta y/o propósito es mejorar las diferentes formas y canales de comunicación e

integración del Ministerio de Justicia y del Derecho con la finalidad de generar un mejor desarrollo en las diferentes áreas a través de una comunicación asertiva que permita el desarrollo de un trabajo grato y buenas relaciones sociales que influyan en la productividad y el desarrollo del talento humano. Para (Likert R, 1986) la comunicación es un proceso complejo que envuelve muchas dimensiones, entre ellas una es la transmisión de información desde el emisor hasta el público específico, otra es la percepción y comprensión del mensaje y la última dimensión es la aceptación o rechazo de la información.

Distintas fuentes de comunicación pueden proporcionar información pertinente a los miembros de la organización. Estos canales o fuentes de comunicación se definen como el medio por el que los mensajes pasan del emisor al receptor, los mensajes pueden transmitirse por escrito, teléfono, ordenador, televisión telegrama, etc. El emisor debe seleccionar el canal o canales más eficaces.



*Figura 7. Comunicación e Integración.
Fuente: Google Imágenes*

Acciones a implementar

- Los canales de comunicación no están siendo efectivos: Se deben aprovechar más los medios de comunicación internos como las pantallas de los monitores, las pantallas de televisión cerrada en las salas, los monitores en los ascensores, la intranet y, correo electrónico.
- El individualismo dentro de las empresas ha ido dando paso al ambiente de trabajo colaborativo, donde todos los empleados comparten su conocimiento y están a disposición de los demás, por esta razón es necesario buscar alternativas que motiven a los funcionarios a compartir el conocimiento y estar siempre dispuestos a apoyar al otro, por eso es importante que los líderes de cada área o dirección fomente el trabajo colaborativo. fomentar la participación y la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.
- El clima organizacional depende en gran medida de la relación entre los empleados, por lo tanto, se debe favorecer la comunicación interna entre ellos. Esta comunicación no debe ser unidireccional, sino en tres sentidos: ascendente, descendente y horizontal.
- Existen diferentes medios a través de los cuales podemos fomentar y favorecer la comunicación interna entre los empleados y superiores de una empresa: podemos utilizar los tableros de anuncios, buzón de sugerencias, boletín informativo, intranet, charlas dirigidas a integrar los grupos recomendable hacerlo por áreas.
- El uso de la tecnología nos permite actualizar esos conceptos a través de la creación de portales, desde los cuales todos los trabajadores pueden crear, compartir y buscar información, convirtiendo la comunicación en algo transversal.

- A través de la intranet podemos poner al servicio de todos los empleados herramientas como correo electrónico, calendario de eventos, videoconferencia para realizar reuniones sin tener que estar presentes en una misma sala, muro donde compartir noticias que afecten o puedan interesar a los trabajadores, buzón de sugerencias, plataformas para compartir documentos en línea.
- Crear un programa de apoyo psicológico desde el área de bienestar del Grupo de Gestión Humana dirigido a los funcionarios del Ministerio de Justicia y del Derecho, en una sociedad como la nuestra donde es tan evidente la inequidad y la justicia social, generaría un impacto muy positivo a nivel institucional, además de generar un alivio y apoyo necesario en áreas como Justicia transicional, y Política Criminal y Penitenciaria las cuales manejan temas misionales tan difíciles que terminan por afectar sus vidas personales, este proyecto puede crearse en alianza con los diferentes consultorios psicológicos de las universidades de la Ciudad de Bogotá.

La realización constante y acuciosa de campañas donde el respeto, la amabilidad, la cordialidad, el buen servicio y las mínimas normas de convivencia tengan siempre como propósito lograr que esas características se conviertan en parte cultural del Ministerio de Justicia y del Derecho, como lo cita el autor "La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".
(Serna H, 1997, p 106)

Muchos autores coinciden en el término cultura como todo aquello que identifica a una organización y lo que la diferencia de las demás; logrando que sus miembros se sientan parte de la misma operando y desempeñando sus funciones sobre los mismos procedimientos, normas, creencias, reglas, lenguajes, y ceremonias; y profesando los mismos valores éticos, principios morales, como un sistema compartido es decir, la cultura organizacional es un sistema constituido por valores, normas; funcionarios, la misma estructura organizacional, procesos y procedimientos, donde la iteración y la integración de los mismos conlleva a la consecución de un conjunto de normas y valores compartidos, que a su vez permitirán el logro de metas y objetivos comunes

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando poco a poco por esta razón la constancia se convierte en una característica puntual para vencer las influencias externas y a las presiones internas como resultado de la dinámica institucional debido a las distintas situaciones administrativas.

Por esta razón difundir campañas como la siguiente a través del circuito cerrado de televisión, la intranet, correo electrónico mediante videos iterativos animados, generan resultados muy positivos no solo en el comportamiento de los funcionarios, sino también en la motivación de los mismos lo que redundará en la ejecución de labores más eficientes y eficaces:

Eslogan de la Campaña: “Es muy fácil sentirse bien y generar esa misma sensación en los demás, solo debes practicar las siguientes Reglas Básicas de Convivencia:

¿Llegas?... Saludas. ¿No te cae bien?... Respetas. ¿Te vas?... Despidete. ¿Te hablan?... Deja de Mirar tu computador y Contesta. ¿Recibes un favor?... Da las Gracias. ¿Amas?... Muéstraselo. ¿Prometes?... Cumple. ¿No vas a ayudar?... No estorbes. ¿Ofendes?... Discúlpate. ¿Rompes?... Repara. ¿No entiendes?... Pregunta. ¿Abres?... Cierra. ¿Tienes?... Comparte. ¿Pides Prestado?... Devuélvelo. ¿No tienes?... No envidies. ¿Enciendes?... Apaga. ¿Ensucias?... Limpia. ¿Copras?... Paga. ¿Te gustaría que los demás te traten Así? ¡Compórtate Así!

Fortalecer el código de ética y difundir de forma constante campañas como estas genera resultados muy positivos en el corto y mediano plazo para la organización, generando un entorno laboral más tranquilo y cordial. La intolerancia y la pérdida de valores han vuelto demasiado frágil a nuestra sociedad, la cual está cada vez más expuesta al caos, lo que hace más demandante esta necesidad de fortalecimiento de valores y principios en las instituciones públicas lo que conlleva a la creación de escenario más armónicos e idóneos que no solo permitan desarrollar las actividades diarias en entornos más tranquilos y saludables, sino que sea el inicio de un camino hacia la consecución de funcionarios públicos con sentido hacia la construcción de un país con justicia y equidad.

Objetivo General

- Generar un clima laboral, sano y adecuado, mediante la ejecución de buenas prácticas que contengan estrategias, acciones y lineamientos dirigidos a generar un impacto

positivo entre los funcionarios del Ministerio de Justicia y del Derecho a través de los diferentes programas, procesos y procedimientos institucionales establecidos.

Objetivo Específico.

- Definir los planes de acción, estrategias y lineamientos que sean viables y que generen impacto positivo en la consecución de un mejor clima organizacional en los funcionarios del Ministerio de Justicia y del Derecho.
- Identificar los programas, procedimientos institucionales que sirven como base para articular las acciones, lineamientos y recomendaciones que nos ayudaran en la construcción de un mejor clima laboral para los funcionarios del ministerio de justicia y del Derecho.

Pregunta Problema

¿Cuáles son las causas que afectan el clima organizacional de los colaboradores del Ministerio de Justicia y Derecho?

Problemática

Es importante generar lineamientos, acciones, estrategias de forma constante y permanente para lograr una mejora sustancial en el clima laboral de cualquier institución pública, en nuestro país, Colombia se requiere de un gran esfuerzo de mucha constancia y dedicación, no sólo a causa de la continua evolución de acuerdo a las necesidades y cambios universales a nivel organizacional, sino también a nuestro propio entorno cultural, los avances tecnológicos, la política, politiquería, corrupción entre otros, a lo cual desafortunadamente nos estamos habituando, igualmente influyen otros factores que afectan notablemente el interior de nuestras instituciones como lo es la diversidad cultural de nuestros servidores públicos, la continua movilidad de nuestros funcionarios al interior de las misma esto a causa de las diferentes situaciones administrativas como el cambio frecuente de administración, tres (3) posesiones de Ministros en un periodo no mayor a tres (3) años lo que implica generalmente cambios en los cargos más altos y relevantes de la institución los cuales corresponden a la Gerencia Pública, cargos de libre nombramiento y remoción, asesores de Despacho de Ministro y de Despacho de Viceministros, jefes de áreas entre otros, además de la movilidad interna que se presenta en el día a día como resultado de las renunciaciones porque el funcionario encuentra una mejor opción laboral, la consecución de un nuevo proyecto académico, familiar, o simplemente porque llegó la hora de su anhelada pensión, lo que genera unas vacantes disponibles de forma temporal o definitiva las cuales se deben gestionar mediante proceso administrativo generando una figura llamada encargo, o nombramientos de forma provisional, donde los nuevos funcionarios encargados o recién llegados deberán acatar y cumplir nuevas responsabilidades, nuevos jefes, y a su vez los jefes nuevos funcionarios a cargo, igualmente los funcionarios que

permanecen en la institución deberán enfrentar nuevas filosofías, formas diferentes de pensar, de actuar de gestionar, es decir se genera un grupo de personas dispuestas o no a asumir cambios que los impacta directamente y posteriormente a las instituciones, situación que genera o implica siempre el inicio de un proceso de adaptación, tarea que hace cada vez más difícil el logro de un entorno laboral adecuado, tranquilo, y saludable.

La globalización de las economías, crisis económicas, avances tecnológicos, características demográficas (sexo, edad, educación...etc.), presión social o política, tendencias sociales, diversidad cultural, cambio de administración entre otras las cuales son difíciles de prever y controlar y causas internas como del desequilibrio organizativo, inadecuada ubicación y rendimiento de los recursos humanos, ineficiencia administrativa, insuficiencia en la comunicación, lentitud en las decisiones, cambios de personal, insatisfacción por parte de los integrantes de la organización, obsolescencia técnica o tecnológica y la corta permanencia en los cargos de nuestros dirigentes, líderes, jefes, directores debido a intereses particulares o generados por la misma dinámica de la administración pública; todos estos factores hacen que cada vez sea más difícil conseguir un entorno laboral adecuado teniendo en cuenta que es una gran responsabilidad institucional debido a que el trabajo o empleo entendiéndose este como un aspecto fundamental de la vida de las personas, el cual se constituye en el medio a través del cual cada individuo hace su aporte productivo a la sociedad, adquieren nuevas habilidades, realizan su proyecto de vida, se relacionan con otras personas y obtienen los recursos necesarios para asegurar el bienestar propio y el de sus familias, además donde transcurre una parte importante de su tiempo convirtiéndose ese espacio y sus compañeros en su segundo hogar, por esta razón aspectos relevantes sobre dónde, cómo y en qué se trabaja, sigue siendo fundamental para definir la identidad laboral propia del funcionario.

Todos estos factores o causas generan efectos adversos y muchas veces devastadores como la incertidumbre, inestabilidad, inconformidad, insatisfacción, stress laboral entre otros que contribuyen equívocamente al normal desarrollo de los programas, planes, proyectos e iniciativas de muchos funcionarios que trabajan y piensan en la construcción de país adicionalmente, el trabajo es un espacio de cohesión e integración social, un aspecto que tiende a unir a personas heterogéneas en torno a propósitos comunes. Por tal razón, uno de los ámbitos más importantes de la vida de las personas sigue siendo el mundo del trabajo y son estas las razones que nos deben llevar de forma constante a la mejora de un entorno laboral adecuado para los funcionarios.

Aspectos Metodológicos

A través de mi experiencia laboral y profesional en el sector público y del análisis y observación permanente a la que diariamente me enfrente al realizar mis actividades laborales las cuales tienen que ver con temas de carrera administrativa, actividades como acuerdos de gestión, evaluación del desempeño laboral, asignación de primas técnicas, registro público, entre otras, estas actividades y el contacto frecuente con los funcionarios de todos los niveles asistencial, técnico, profesional, asesor y directivos me ha permitido establecer una vinculo cercano debido a la confianza que se genera en el día a día, y esto me ha llevado a conocer no sólo su percepción frente al entorno laboral, sino también sus preocupaciones, ambiciones, anhelos, propósitos y expectativas frente a la institución, por esta razón y partiendo de los resultados arrojados dada la aplicación del Instrumento diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP para evaluar el Clima Organizacional en las instituciones públicas del Estado Colombiano, me di a la tarea de establecer algunas actividades que se pueden presentar como lineamientos o parámetros de éxito aplicables al sector público con la finalidad de obtener un mejor clima organizacional para los funcionarios del Ministerio de Justicia y del Derecho. Se trata de establecer pautas que ofrezcan un enfoque diferente y marquen un derrotero dentro de las limitaciones de alcance del ordenamiento legal que rige las instituciones públicas, las cuales se puedan adoptar como buenas prácticas que sean percibidas por funcionarios del Ministerio de Justicia y del Derecho.

Observancia: Mediante el contacto directo con los funcionarios, escuchándolos y siempre manteniendo una comunicación asertiva.

Encuesta: Instrumento para medir el Clima Laboral de las entidades públicas en este caso el Ministerio de Justicia y del Derecho, consta de siete (7) variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems: Orientación Organizacional; Administración del talento humano; Estilo de dirección, Comunicación e integración, Trabajo en grupo, Capacidad profesional y Medio ambiente físico.

El instrumento para medir Clima Laboral estaba dirigido a una población de 300 funcionarios de planta de todas las dependencias y de los cinco niveles ocupacionales: asistencial, técnico, profesional, asesor y directivo, reportados con corte a 7 de diciembre de 2015, en el Ministerio de Justicia y del Derecho.

La aplicación se hizo de manera virtual a través del correo electrónico del Grupo de Gestión Humana, entre el 10 y el 16 de diciembre de 2015, con la siguiente invitación:

“TU OPINIÓN ES IMPORTANTE

Apreciado funcionario:

El Ministerio de Justicia y del Derecho está interesado en conocer su percepción frente a diversos aspectos de la vida laboral cotidiana, para ello le solicita diligenciar la encuesta que se encuentra en el siguiente link:

<http://intranet.minjusticia.gov.co/encuesta-clima-laboral>

Su diligenciamiento no le tomará más de 15 minutos y sus resultados servirán para diseñar y/o reforzar planes y programas con los cuales los integrantes de la familia Minjusticia se sientan identificados.

El funcionario Wilson Rolando Campos los asistirá en el diligenciamiento de la misma.

*Fecha límite para responder: **Diciembre 16 de 2015** “.*

El instrumento para medir el Clima Laboral de las entidades públicas consta de siete (7) variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se describe a continuación.

Tabla 1
Descripción Del Instrumento Todas las Variables

VARIABLES	ÍTEMS	TOTAL
Orientación Organizacional	1 a 9	9
Administración del talento humano	10 a 15	6
Estilo de dirección	16 a 25	10
Comunicación e integración	26 a 31	6
Trabajo en grupo	32 a 36	5
Capacidad profesional	37 a 44	8
Medio ambiente físico	45 a 50	6
TOTAL		50

El instrumento está construido según la metodología propuesta por (Likert R, 1986) la cual ha mostrado ser apropiada para la medición de actitudes frente a los fenómenos sociales que se estudian. El instrumento diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, está especialmente dirigido a las Entidades del Sector Público.

La escala es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones, según la siguiente escala:

- Total Desacuerdo

- Desacuerdo

- Acuerdo

- Total Acuerdo

Lo que indica percepción desfavorable (las dos primeras TD y D) o percepción favorable (las dos últimas A y TA).

Se espera que los porcentajes dados a las alternativas “A” (Acuerdo) y “T.A.” (Total Acuerdo) sean mayores que 50.0% y siempre superiores a los obtenidos para las alternativas “D” (desacuerdo) o “T.D.” (Total Desacuerdo). A medida que dichos porcentajes se acerquen a 100%, se puede inferir un mejor clima laboral en los aspectos medidos por la variable, y viceversa.

A continuación se describe el instrumento en mención aplicado mediante el cual se realizó la medición del clima laboral de los servidores públicos del Ministerio de Justicia y del Derecho:

Variables

Orientación Organizacional

Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

Tabla 1.2
Orientación Organizacional

ITEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad				
2. Los objetivos de mi entidad son claros				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se				

realizan.

**8. Considero que mis funciones están claramente
determinadas.**

**9. Entiendo claramente mi papel dentro del área
de trabajo a la que pertenezco.**

Administración Del Talento Humano

Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal.

Tabla 1.3
Administración de Talento Humano

ITEM	TD	D	A	TA
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				

12. La capacitación es una prioridad en la entidad.

13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar

que se realizan en la entidad.

14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis

objetivos y metas.

15. La entidad concede los encargos a las personas

que lo merecen.

Estilo De Dirección

Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

Tabla 1.4
Estilo De Dirección

ITEM	TD	D	A	TA
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo del jefe es respetuoso.				

**21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le
formulo.**

**22. Recibo de mi jefe retroalimentación
(observaciones) tanto de aspectos positivos como
de aspectos negativos de mi trabajo.**

**23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar
trabajos importantes.**

**24. No tengo que consultar con mi jefe todas las
acciones a seguir en la realización del trabajo.**

25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.

Comunicación e Integración

Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos a más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

*Tabla 1.5
Comunicación e Integración*

ITEM	TD	D	A	TA
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				

27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más

por comunicaciones oficiales que por

comunicaciones informales.

28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre

las diferentes áreas de la entidad.

29. En mi área compartimos información útil para el

trabajo.

30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico

con mis compañeros.

31. Cuando surge un problema, se con exactitud

quién debe resolverlo.

Trabajo En Grupo

Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

Tabla 1.6
Trabajo en Grupo

ITEM	TD	D	A	TA
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				

33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.

34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.

35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.

36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.

Capacidad Profesional

Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

Tabla 1.7
Capacidad Profesional

ITEM	TD	D	A	TA
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				

39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.

40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.

41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.

42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.

43. Tengo claridad de por que realizo mi trabajo.

44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.

Medio Ambiente Físico

Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.

Tabla 1.8
Medio Ambiente Físico

ITEM	TD	D	A	TA
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				

47. Mi área de trabajo permanece limpia.

**48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente
las actividades de mantenimiento que sean
necesarias.**

**49. En mi área de trabajo la iluminación es la
adecuada.**

50. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.

A continuación se muestran los resultados generales de acuerdo con la tabulación realizada, sobre los cuales se generaran unas conclusiones y se hacen unas recomendaciones pertinentes.

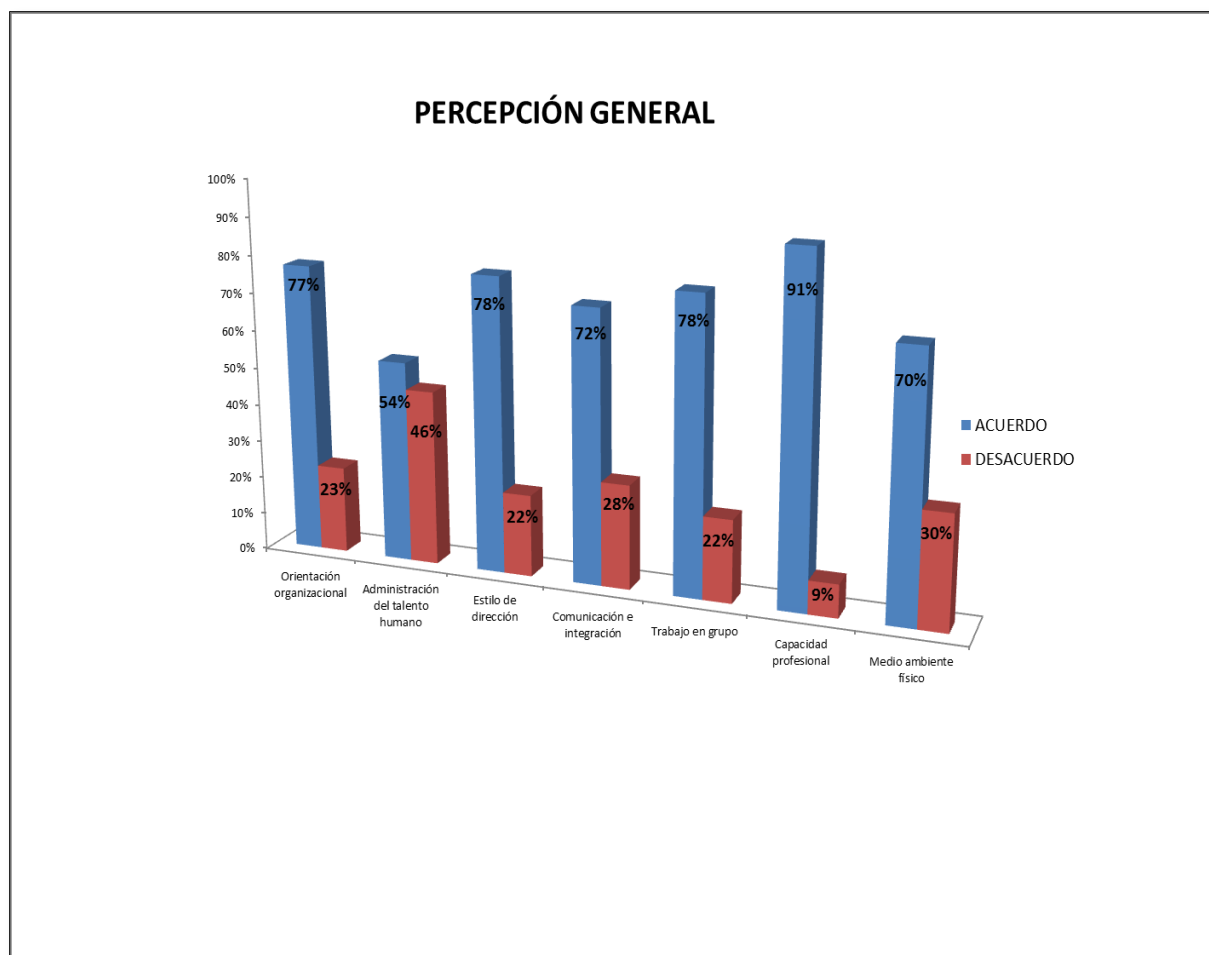


Figura 8. Percepción General

Fuente: Diagnostico encuesta Organizacional Ministerio de Justicia y del Derecho

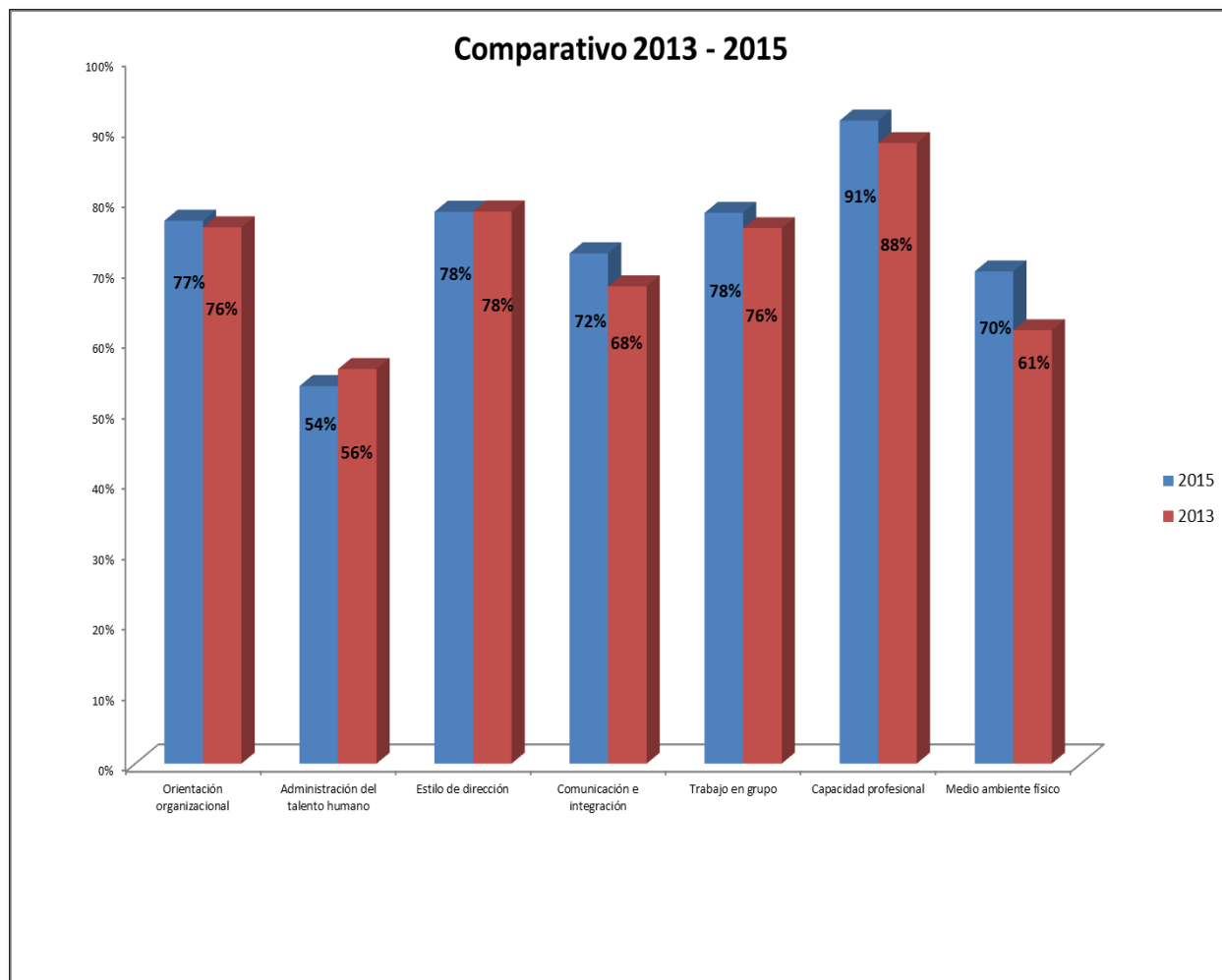


Figura 9. Comparativo 2013-2015.

Fuente: Diagnostico encuesta Organizacional Ministerio de Justicia y del Derecho.

Seis (6) de las siete (7) variables en general muestran una percepción favorable por encima del 70%. Siendo así la de principal variable a intervenir la administración del talento humano, no obstante se harán sugerencias y recomendaciones pertinentes en todas las variables pues es importante que el nivel de satisfacción del clima organizacional en una institución se encuentre como mínimo en todas sus variables sobre un porcentaje del ochenta por ciento (80%); si bien es cierto no se puede contar con un nivel de satisfacción del 100% en las organizaciones ya que la satisfacción puede ser relativa de colaborador a colaborador o de jefe a empleado; es

importante propender por que los funcionarios se sientan agusto con las labores que desempeñan, con quienes los dirigen, y con el entorno que les rodea en su diario desempeño o en su cotidianidad laboral.

Recomendaciones Generales

- **Implementar mecanismos para descubrir necesidades de capacitación y resolución de conflictos:** Se sugiere diseñar e implementar un procedimiento que permita identificar estas necesidades por área lo que permitirá establecer acciones, planes y programas que den soluciones con más eficacia y efectividad, el uso de instrumentos como encuestas y evaluaciones, sondeos constantes sobre la percepción del clima organizacional a través mecanismos electrónicos facilitarán la recolección de la información y análisis, las charlas grupales y el establecimiento de una comunicación asertiva y abierta ayudarán a la resolución de conflictos, y la obtención de diagnósticos más ajustados a sus necesidades reales. así mismo las soluciones a sus conflictos y necesidades s serán eficientes y efectivas. Por otra parte, el área de Gestión Humana debe comprometer a los jefes de las dependencias para que exista un verdadero entrenamiento en el puesto de trabajo cada vez que se vincule un nuevo funcionario a la Entidad, ya que no es suficiente la Inducción que se está realizando.
- **Medición del Clima Organizacional anual:** El Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP tiene determinado realizar la evaluación del clima organizacional cada dos años , se sugiere realizar una evaluación cada año, acompañada de acciones de mejora, esto permitirá realizar un mejor seguimiento y posteriormente facilitará la implementación planes y programas más prácticos que harán la diferencia y llevaran la institución a cambios positivos , y a futuro se evitará que los resultados siempre sean los mismos. Igualmente la realización de sondeos constantes sobre la percepción del clima

organizacional mediante el uso de mecanismos electrónicos serán de gran ayuda para la obtención de un mejor clima organizacional.

- **Establecer Benchmarking interno:** identificar las áreas donde se manejan buenas practicas que han beneficiado su clima organizacional, estas deben ser beneficiosas para replicarlas y hacerlas extensivas hacia toda la organización.
- **Programa de bienestar y estímulos e incentivos:** Se sugiere que el programa de bienestar incluya actividades, planes y programas que vinculen a todos los funcionarios públicos, en todos sus niveles jerárquicos, es preciso diseñar una estrategia que permita identificar a los funcionarios más eficientes, eficaz, responsables con sentido de pertinencia por la institución. La elección de los mejores funcionarios en un alto porcentaje genera inconformidad en la mayoría de las instituciones públicas, por esta razón se recomienda diseñar estrategias y/o que mecanismos que permita realizar una selección idónea de los mejores funcionarios, esto con la finalidad de hacer una entrega imparcial y se reflejé en una selección de funcionarios integrales que cumplan con los compromisos laborales, las competencias comportamentales y que a su vez se identifiquen como funcionarios proactivos con un alto sentido de pertenencia que participan en las a diferentes actividades programadas por la entidad. De igual manera es fundamental continuar reforzando las actividades de bienestar para los funcionarios y sus familias, los valores institucionales y la Capacitación hacia temas transversales en los cuales la inclusión donde se beneficie además del personal de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, los funcionarios con nombramiento provisional y contratistas.

- **Comunicación asertiva:** Robustecer los canales de comunicación y la producción de campañas para el fortalecimiento de valores y principios (código de ética), normas de convivencia, difusión y reconocimiento de logros colectivos e individuales e información de interés general.
- **Campañas masivas:** El uso constante de campañas masivas originadas desde la oficina de prensa y comunicaciones con la finalidad fortalecer valores y principios institucionales y de promover características como un clima de respeto, cooperar en lugar de competir, tener empatía, construir un espacio físico agradable, escoger un buen líder, estimulación, constituyen un mecanismo acertado para el logro de equipos más productivos, comprometidos garantizando la prestación de un mejor servicio con funcionarios más satisfechos y felices.
- **Memoria institucional y retención de talentos:** Es importante generar mecanismos que permiten conservar la información obtenida a través de los diferentes programas institucionales, de esta forma se evitaban contratiempos debido a la alta rotación del personal del Ministerio, y así mismo se podrá dar continuidad a los planes, programas, proyectos de forma más efectiva y eficiente. De igual forma resulta esencial retener los mejores talentos Las instituciones necesitan apreciar el capital humano como una de nuestras inversiones más valiosas, conservar la memoria institucional es de gran valor para una organización y para ello debemos potenciar su capacidades e incentivar su labor para así fortalecer la estructura organizacional y asegurar no sólo el cumplimiento de la misión visión, metas y objetivos institucionales sino la permanencia de personas con grandes talentos y equipos de trabajo más motivados, felices, eficientes y saludables. Sí, como institución procuramos satisfacer las necesidades económicas, y

brindar bienestar, estímulos, reconocimiento, facilidades de desarrollo personal y profesional, a nuestros funcionarios la retención de talentos será una tarea menos difícil.

- **El Grupo Gestión Humana:** El Grupo de Gestión Humana se constituye como el eje que puede promover y comprometer el apoyo de los líderes de cada área para identificar el nivel de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias de los colaboradores, usando la evaluación del desempeño laboral como herramienta principal para el logro de este objetivo. Igualmente para organizar las capacitaciones y/o estudios tendientes a mejorar los conocimientos, competencias laborales y comportamentales de los funcionarios teniendo como base claridad en las necesidades, ausencias y desafíos del área y como propósito el fortalecerlas.
- Es importante **reevaluar el tema de la reestructuración del Ministerio de Justicia y del Derecho** no obstante los cambios realizados en el mes de agosto de 2017, considero necesario robustecer la parte misional y reestructurar de forma más amplia y significativa áreas como política Criminal y Penitenciaria, Justicia Transicional, Dirección de Asuntos internacionales, métodos alternativos y solución de conflictos, Dirección de Drogas y actividades relacionadas lo que le generará grandes beneficios a sus funcionarios, la entidad y por su puesto a nuestro país.
- **Identificación de instrumentos claves para el fortalecimiento de las acciones y lineamientos que permitan un mejor clima organizacional:** La Evaluación del Desempeño laboral, se constituye como un instrumento valioso para el logro de un reto tan difícil como lo es la consecución de un entorno laboral adecuado o ideal para los funcionarios del Ministerio de Justicia y del Derecho, debe ser una herramienta infaltable en el desarrollo de la obtención de un mejor clima

organizacional dado que su principal objetivo propende por el trabajo en equipo, el fortalecimiento de la relación entre evaluado y evaluador, y la obtención de objetivos y resultados comunes; razón suficiente para exigir a los evaluadores en este caso directores, jefes, coordinadores de área el cumplimiento a cabalidad de las normas vigentes que exige y requiere el diligenciamiento de este instrumento en todas sus etapas. Igualmente los Acuerdos de Gestión instrumento diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos cuyo alcance está dirigido a orientar a las entidades en la gestión de los diferentes procesos que conciernen a la gestión de empleos de naturaleza gerencial, con el fin de consolidar la Gerencia Pública como eje del desarrollo institucional de la Administración Pública, se constituye en una herramienta para afianzar no solo las relaciones entre jefe y colaborador, sino que también permite un ejercicio de retroalimentación y la realización de una acción de mejora la cual fortalecerá y nos llevara de forma más contundente y segura en la consecución del estilo de dirección deseado y más adecuado para el Ministerio de Justicia y del Derecho.

- Incluir dentro de la herramienta de Clima Organizacional en futuras mediciones preguntas que permitan conocer la percepción de los colaboradores frente al acoso laboral. Y generar alternativas encaminadas a minimizar su ocurrencia, asegurando su correcta monitorización.
- Revisar puntualmente el impacto que genera en clima laboral de una organización como el Ministerio de Justicia y del Derecho la presencia de colaboradores se encuentran bajo otras modalidades de contratación como lo son los empleados en

provisionalidad. Con la finalidad el impacto negativo en el clima organizacional, para luego incluir en los planes de acción los mecanismos que permitirán encontrar estrategias que permitan una solución.

Bibliografía

- Castello, M. y Jordi J. (2005). Introducción a la organización y gestión de empresas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia
- Gómez, B (S.). 10 claves del trabajo en equipo. Recursos Humanos. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/267144>
- Gonzales, M. (S.f). Los Cambios en las Organizaciones. Recuperado de http://www.eumed.net/ce/2011a/mgt.htm,%20http://descuadrando.com/Cambio_organizational.
- Información producida en el Ministerio de justicia y del Derecho, Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública y según lo determinado en el Decreto 1227 de 2005, art. 74) ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. Y de conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998, Sistema de Estímulos Orientaciones Metodológicas 2012, Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) Dirección de Empleo Público.
- Kreps, G. (1995). La comunicación en las organizaciones. Wilmington. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana.
- Linkert, R. (1961). New Patterns of Management. New York. Ediciones Mc Graw-Hill
- Marín, L. García, A. Ruiz, C. y Román, J.A. (1999). Sociología de la comunicación. Madrid. Editorial Trotta
- Pérez, J y Merino, M. (2010). Definición. de. Definición de convicción. Copyright ©. Retomado de <http://definicion.de/conviccion/>

- Penoni, L. y Cosp, M. (2007). MEMORIA DE LICENCIATURA: la motivación laboral desde la perspectiva de Linkert en la organización Guyra Paraguay. Universidad Católica. “Nuestra Señora de la Asunción” Retomado de <http://adecomunicaciones.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/cosp-penoni.pdf>
- Pérez, J y Gardey, A. (2009). Definición. de. Definición de líder. Copyright ©. Retomado de <http://definicion.de/lider/>
- Ramos, D.C. (2012). El Clima Organizacional, Definición. Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Retomado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Santana, C. (2015). Las seis competencias comportamentales imprescindibles en la oficina. Retomado de <http://blog.acsendo.com/las-6-competencias-comportamentales-imprescindibles-en-la-oficina/>
- <https://www.google.com/search?hl=es&biw=1366&bih=637&tbm=isch&sa=1&ei=--> imagenes.